



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podniková etika v zaměstnaneckých vztazích ve vybrané organizaci  
Business Ethics of Employment Relationships in Selected Company

Student:

David Kovář

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **David Kovář**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Podniková etika v zaměstnaneckých vztazích ve vybrané organizaci  
Business Ethics of Employment Relationships in Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Problematika podnikatelské etiky v současnosti
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Analýza etického prostředí ve vybrané organizaci
  5. Návrhy, doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB-TU, 2001. ISBN 80-248-0008-X.  
DYTRT, Zdeněk et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.  
KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

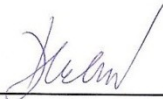
Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Podniková etika v zaměstnaneckých vztazích ve vybrané organizaci“ včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Ostravě dne .....

.....  
podpis studenta

## Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Martinovi Černekovi, PhD. Za jeho vstřícný přístup a odborné vedení při zpracovávání bakalářské práce.

## Obsah

1. Úvod.....	- 6 -
2. Problematika podnikatelské etiky v současnosti .....	- 7 -
2.1. Etika .....	- 7 -
2.2. Morálka .....	- 8 -
2.3. Podnikání.....	- 8 -
2.4. Propojení etiky a podnikání.....	- 8 -
2.5. Etika v podnikání neboli podnikatelská etika.....	- 9 -
2.6. Etická organizace .....	- 10 -
2.7. Projevy etiky v podnikání .....	- 11 -
2.8. Metody a nástroje podnikatelské etiky .....	- 12 -
2.8.1. Interní nástroje.....	- 12 -
2.8.2. Externí nástroje .....	- 14 -
2.9. Etický rozhodovací proces .....	- 14 -
2.9.1. Faktory působící na etický rozhodovací proces .....	- 15 -
2.9.2. Fáze etického rozhodovacího procesu.....	- 15 -
2.10. Oblasti etických problémů v rámci organizace či podniku .....	- 16 -
2.11. Podnikové prostředí (klíma), podniková kultura.....	- 17 -
2.11.1. Podniková kultura .....	- 18 -
2.11.2. Síla podnikové kultury .....	- 19 -
2.12. Zaměstnanecké vztahy .....	- 20 -
2.12.1. Oblasti zaměstnaneckých vztahů.....	- 21 -
2.13. Neetické chování (jednání).....	- 22 -
2.13.1. Neetické jednání zaměstnanců .....	- 23 -
2.13.2. Problém mezi loajalitou zaměstnance k organizaci a odpovědnosti sobě .....	- 24 -
2.14. Mobbing .....	- 24 -
2.14.1. Příčiny a projevy mobbingu .....	- 25 -
2.14.2. Účastníci mobbingu.....	- 25 -
2.14.3. Znaky, fáze a důsledky mobbingu.....	- 26 -
2.15. Bossing.....	- 27 -
2.16. Diskriminace .....	- 27 -
2.17. Sexuální obtěžování .....	- 28 -
2.18. Korupce .....	- 29 -
2.19. Použité metody sociálního výzkumu.....	- 30 -

3.	Charakteristika vybrané organizace .....	- 33 -
4.	Analýza etického prostředí ve třech odděleních finančního ředitelství.....	- 34 -
4.1.	Metoda a její charakteristika .....	- 34 -
4.2.	Metodika průzkumu .....	- 34 -
4.4.	Grafické znázornění výsledků dotazníku (mobbingového testu) .....	- 36 -
4.4.1.	Vyhodnocení dotazníků na základě pohlaví.....	- 37 -
4.4.2.	Vyhodnocení dotazníku na základě věkové struktury.....	- 38 -
4.4.3.	Vyhodnocení dotazníku na základě zaměstnaneckého poměru v daných .....	- 40 -
4.4.4.	Vyhodnocení dotazníku na základě doby trvání zaměstnání .....	- 41 -
4.4.5.	Vyhodnocení otázky číslo 2 .....	- 43 -
4.5.	Identifikační otázky.....	- 44 -
5.	Návrhy, doporučení.....	- 46 -
6.	Závěr .....	- 49 -
	Literatura .....	- 51 -
	Seznam zkratk .....	- 54 -
	Prohlášení o využití výsledků mé bakalářské práce	
	Seznam Příloh	
	Příloha 1.	

## 1. Úvod

Chovat se či jednat v souladu se zásadami etiky by měl umět každý jedinec a morální hodnoty by měly být zakomponovány v každém z nás. V podnikatelské sféře tomu není jinak. Organizace, společnost nebo podnik, který vystupuje na venek, ale i v interních záležitostech eticky je přinejmenším zvýhodněn oproti konkurenci. Díky etickému chování může získat dobrou pověst, dobrou pozici na trhu a stálé zákazníky.

Cílem mé bakalářské práce je analýza neetického jednání na pracovním prostředí finančního ředitelství, konkrétně tří vybraných spolupracujících sousedících oddělení. Analýza a empirický průzkum jsou prováděny pomocí písemného dotazníkového šetření, které je orientováno na konkrétní formu neetického chování - mobbing. Získané informace od respondentů jsou následně zpracovány a graficky a písemně interpretovány. Na případnou eliminaci či odstranění identifikovaných nedostatků jsou podány příslušné návrhy a doporučení.

Samotná bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. Do teoretické části, jsou na základě poznatků a vědomostí nabyté studiem příslušné odborné literatury, zakomponovány a nastíněny pojmy z dané problematiky. Jsou to např.: etika, morálka, podnikatelská etika, nástroje etiky v podnikání, etická organizace, podniková kultura aj. Největší pozornost je ovšem věnována projevům neetického chování neboli jednání na pracovišti. Takovéto formy chování jsou např.: diskriminace, sexuální obtěžování, šálení zákazníka, korupce, nadhodnocování produktů, mobbing, bossing, sabotáž aj.

Praktická část se pak zabývá analýzou dat získaných z písemného dotazníkového šetření daných třech oddělení finančního ředitelství. K těmto zpracovaným údajům jsou pak vytvořeny grafické výstupy, které obsahují písemný komentář. Závěr praktické části je věnován návrhům a doporučením pro identifikované nedostatky.



## 2. Problematika podnikatelské etiky v současnosti

### 2.1. Etika

Etiku, mravovědu či mravouku, můžeme chápat jako jednu z filozofických disciplín, konkrétně se jedná o odnož praktické filozofie, která se zabývá chováním člověka, morálkou, morálním jednáním a dodržováním morálních norem. Původ slova etika, je odvozen ze starořeckého slova *ethos*, jenž má tři významy (Bláha, 2001):

- bydliště, byt nebo vlast
- zvyk, mrav, životní způsob
- charakter, mravnost, morálka

Etika se snaží rozluštit co je dobré a co naopak zlé. Jaké lidské počínání lze označit za správné nebo na druhou stranu za špatné. Zkoumá mravní chování lidí a způsoby, kterými jej dodržují.

Existuje mnoho způsobů, jak etiku chápat. Bláha (2001) uvádí tři základní přístupy:

- a) deskriptivní etika - jinými slovy morálka. Nesnaží se rozluštit co je zlé a co dobré, nýbrž pouze zachycuje a popisuje současný stav společnosti. Představuje první stupeň vědeckého poznání a zároveň východisko pro další oblasti etiky.
- b) normativní etika - zkoumá normy, podle kterých lidé řídí své mravní rozhodnutí. Zabývá se dvojím druhem otázek. *Deontologickými*, které se týkají povinností - co by člověk měl dělat a *axiologickými*, které se týkají hodnot vytvářejících mravní rozhodnutí - co tvoří dobrý život.
- c) metaetika - zabývá se etickými pojmy, orientuje se hlavně na jazyk etiky

V některých publikacích se uvádí ještě čtvrtý základní přístup, a to tzv. aplikovaná etika - jedná se o zvláštní část etiky, jenž zastřešuje skoro všechny sféry lidského života, neboť v každé oblasti lidského života se nacházejí morální otázky. Patří zde lékařská etika,

etika sexuality a vztahů, bioetika (genetická etika), etika v právu, obchodní (podnikatelská) etika (viz. 2.5). (Krymláková, 2009)

## **2.2. Morálka**

Morálka vychází z řeckého „*mos*“ a později latinského „*moralis*“. Tyto slova se volně překládají jako mrav, předpis či vlastnost chovat se slušně. (Bláha, 2001)

Morálka představuje jakousi vizi, představu správného jednání v rámci společnosti a zároveň svědomím jedince. Ukazuje nám, jak bychom se měli chovat a jak bychom měli jednat v daných situacích. (Dytrt, 2006)

Gluchman (in Šroněk, 1995) tvrdí, že morálka se od zásad chování liší tím, že se týká věcí závažnějších a podstatnějších pro společnost. Od zásad právních dokumentů se zase liší tím, že její porušování se soudně nevymáhá a netrestá.

## **2.3. Podnikání**

Obchodní zákoník podnikání definuje, jakou soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Obchodní zákoník, 2012)

## **2.4. Propojení etiky a podnikání**

*„Na to, zda jsou etika a podnikání slučitelné se vyskytují protichůdné názory. Ve středověku a raném novověku panoval názor, že každý druh podnikání je nemorální. Tato představa často přetrvává dodnes a vyskytuje se například v tvrzení, že „etika nemá nic společného s ekonomikou a ekonomika nemá nic společného s etikou“. Opakem jsou názory, přednášené často vedoucími představiteli velkých amerických korporací, koncentrované do hesla - vyplatí se chovat se eticky.“ (Šroněk, 1995, s. 178)*

Podle Bláhy (2001) se zabýváme aplikací etiky v podnikání protože:

- Ve sféře podnikání se střetávají a vzájemně proplétají ekonomické aktivity lidí. Tím se utváří velmi složitý, mnohovýrobní, sociální systém s odlišnými skupinami zájmů (odbory, akcionáři, dodavatelé, zákazníci). V současnosti je podniková činnost záležitostí všech těchto skupin. Výsledkem je pak chování podniku ke svému okolí (nebo vnímání takového chování

okolím). Toto chování podniku, má pak nemalý vliv na tržním postavení a finančním stavu podniku.

- V podnikání a v samotném podniku narážíme na obrovské množství situací a konfliktů, proto nelze vytvořit odpovídající právní pravidla a adekvátní sankce pro všechny tyto okolnosti. Díky této vzniklé situaci se otvírá prostor pro podnikatelskou etiku.
- Následkem globalizace a zvětšování rozsahu obchodních a ekonomických aktivit lidstva, a s nimi souvisejících problémů, přímo-úměrně roste morální odpovědnost.

Podnikání, konkrétně podnikatelská činnost, obsahuje různé formy rozhodování, ekonomické, technické a technokratické. Všechny tyto procesy zdaleka nejsou jen manažerského charakteru, dá se říci, že veškeré rozhodnutí v sobě obsahuje etické prvky. Pojmy správné chování a podnikání se čím dál více dávají do kontextu. Etika neustále proniká do ekonomiky a stává se její neodmyslitelnou součástí. Takto vzniklou fúzi mezi etikou a ekonomikou nazýváme podnikatelská etika. (Dytrt, 2006)

## **2.5. Etika v podnikání neboli podnikatelská etika**

Existuje mnoho definic pro etiku v podnikání neboli podnikatelskou etiku. Například Šroněk (1995, s. 174) ve své publikaci vysvětluje etiku v podnikání definicí amerických autorů Ferrella a Fraedricha: *„Etika podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda specifické chování je správné nebo nesprávné, etické nebo neetické, často určuje veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků, zájmových skupin a podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců.“*

Podnikatelská etika se svými pravidly podobá pravidlům všeobecné etiky. V tom nejširším slova smyslu se jedná o uplatnění etických principů v ekonomické praxi. (Bláha, 2001)

Podnikatelská etika je jednou z mnoha oblastí aplikované etiky, která se soustřeďuje na aplikování etických hodnot do podnikání. Eticky by se měl podnik chovat jak na venek, tak nepochybně i v interních záležitostech. Etické jednání vedení podniku v zaměstnaneckých záležitostech je hnacím motorem pro rozvoj lidského potenciálu, pro

růst produktivity práce, zvyšování kvalit produktů a služeb a k zlepšování pracovního prostředí. (Krymláková, 2009), (Šroněk, 1995)

Podle Bláhy (2001) lze etiku v podnikání charakterizovat těmito tezemi:

- podnikatelská etika je normativní etikou
- snaží se o aplikaci etických zásad do podnikání
- zabývá se rozhodováním morální povahy
- odmítá překrucování skutečností

Šroněk (1995) zdůrazňuje, že se podnikatelská etika nemůže dávat dohromady se zákonem. Mezi právem a morálkou je sice podobnost a úzká souvislost, ale jsou to dva odlišné pojmy. Neznamená totiž, že když se podnik chová podle zákona, chová se také v souladu s morálkou. Zákon totiž nestanovuje (ani se o to nesnaží), co je etické a co nikoli.

Podle Dytrta (2006) etika v podnikání stojí na dvou hlavních pilířích, jimiž jsou lidské vlastnosti SPRAVEDLNOST a POCTIVOST. Z nich pak vycházejí pod-pilíře, jako jsou: dobrovolné dodržování zákonů (nikoliv nucené), zachovávání důvěryhodnosti, rozlišování zájmů subjektu a jedince, věnování řádné péče práci, jednání v dobré víře.

## **2.6. Etická organizace**

Carroll (in Krymláková 2009, str. 57) konstatuje, že: „*Prosperující podnik budoucnosti bude současně uznávat ekonomické a společenské hodnoty. Podniková strategie bude vycházet z propojení vlastních ekonomických a obecných celospolečenských zájmů.*“

Neustále roste důležitost ekonomických a sociálních hodnot. V budoucnu podnik, jenž bude chtít být prosperující a mít významné postavení na trhu, bude muset jevit značný zájem o zisk, ale také značný zájem o společnost. (Krymláková, 2009)

Remišová (in Krymláková, 2009) na základě vztahů mezi etikou a ekonomikou v daném podniku, dává firmám příslušné přívlastky. Podle ní, organizace, která popírá jakoukoliv existenci etiky a v ekonomické sféře jedná amorálně je *neetická*. Organizace,

jež popírá jakoukoliv existenci etiky v ekonomice, ale jedná v souladu s platným právem je *legislativní*. *Pragmatická* organizace, jedná podle svých zájmů a účelově, tzn., že se odvolává na etiku jen tehdy, když jí nějakým způsobem dopomáhá k zvýšení zisku. Nakonec je tu organizace, která vystupuje a jedná v souladu s požadavky podnikatelské etiky - té náleží přívlastek *etická*. Těto organizaci pak etické jednání: snižuje dodatečné výdaje podniku, zakládá důvěru zainteresovaných skupin, chrání a rozvíjí lidský potenciál, pozvedá jeho činnost a akceschopnost, zvyšuje příliv investic.

## 2.7. Projevy etiky v podnikání

Krymláková (2009) se odrazí od Bláhova rozdělení podnikatelské etiky. Tvrdí, že podnikatelská etika se projevuje na čtyřech základních úrovních. Každé této úrovni je přiřazena určitá oblast, kterou by měla podnikatelská etika ovlivňovat. V **mikroúrovni** se projevuje nejvíce individuální etika, **mezoúrovni** náleží podniková etika, pod **makroúroveň** spadá etika hospodářství a v **nadnárodní úrovni** se ukazuje etika národních společností.

Konkrétně pak podniková etika (mezoúroveň) se projevuje na různých stupních (Šroněk, 1995):

- a) mikro úroveň - reprezentuje pravidla čestných vztahů mezi dvěma partnery (čestná mzda, čestné zacházení, čestné směny)
- b) makro úroveň - reprezentuje pravidla pro celou společnost (spravedlnost, zákonnost, čestnost na trhu)
- c) morální úroveň - reprezentuje pravidla pro korporaci (společenská odpovědnost korporace, povinnosti korporace vůči akcionářům a zainteresovaným subjektům, odpovědnost vůči zaměstnancům a spotřebitelům)

Etické jednání postihuje mnoho sfér podnikání. Týká se jak externího chování a vystupování firmy, tak interních záležitostí podniku. Hlavní oblasti podnikatelské etiky podle Bláhy (2001) jsou:

Individuální čili osobní etika, práva zaměstnanců, ochrana spotřebitelů, diskriminace, kodexy chování, využívání energie, využívání utajených informací

z organizace pro obchodní jednání, výhody poskytované organizací, odpovědnost organizace, odpovědnost zaměstnanců, vztahy s odbory, reakce zaměstnanců, ochrana prostředí, ochrana zvířat a výzkum, průmyslová špionáž, korupce, odměny pro manažery a hladomor a země třetího světa.

## **2.8. Metody a nástroje podnikatelské etiky**

Nezbytnou součástí podnikatelské etiky, jsou metody a nástroje pro její regulaci a řízení. Mezi nejvýznamnější a nejpoužívanější metody patří konsens a dialog. Právě u těchto dvou metod se rozvíjí vzájemná komunikace, interakce a spolupráce, které jsou nedílnou součástí všech etap implementace etického programu. Rolný (in Čaník, 2006) rozděluje nástroje podnikatelské etiky na *interní* a *externí*.

### **2.8.1. Interní nástroje**

Zde patří nástroje, které má podnik přímo pod kontrolou a napomáhají podnikům při etickém a odpovědném chování. Patří zde například (Čaník, Čaníková, 2006):

- Etický kodex
- Etické a sociální audity
- Organizační struktury na podporu etického programu
- Různé formy společensky odpovědných aktivit
- Analýza zainteresovaných skupin
- Vzdělání a trénink etického chování - manuál pro zaměstnance, semináře, výukové video a hraní rolí
- Etický leadership - vedení příkladem
- Whistleblowing - anonymní informační linky

### **Etický kodex**

Jedná se o systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity. Je to dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých profesích a organizacích. Etické kodexy upravují a tvoří strukturu a rozpoložení podnikového prostředí (klimatu) a podnikové kultury (viz. kapitola 2.11.1.). (Bláha, 2001)

Podle Čaníka a Čaníkové (2006) mají etické kodexy dvě základní formy. *Podnikové etické kodexy*, které představují kodexy jednotlivých podniků či jejich částí a *profesní etické kodexy*, jež zastřešují kodexy různých asociací a sdružení.

Etický kodex lze rozdělit podle obsahu na *aspirační*, *výchovný* a *regulační*. Podle subjektu se dají etické kodexy rozdělit na *firemní*, *odvětvový* a *profesní* kodex. (<http://www.etickykodex.sk/etickykodex.html>)

Proč mít etický kodex? (<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>)

- ✓ kodex vymezuje hranice žádoucího chování pro pracovníky firmy či členy asociace
- ✓ jednoznačně vymezené zásady podporují manažerské řízení a usnadňují rozhodování zaměstnanců, především v nestandardních situacích.
- ✓ kodex se za určitých okolností může stát kritériem pro posuzování a porovnávání daných subjektů.
- ✓ deklarovaný závazek vyjádřený kodexem zvyšuje důvěryhodnost organizace. Konečným efektem je zkvalitňování interní komunikace, kvality vztahů se zákazníky, obchodními partnery, nejrozličnějšími zájmovými skupinami apod.

Etické kodexy obvykle vyjadřují celkovou politiku firmy. Mohou se zabývat vztahy mezi zaměstnanci, bezpečností na pracovišti a řadou dalších obdobných bodů. Často shrnují odborně technické, praktické a morální vodítka. Hlavní difference mezi jednotlivými kodexy jsou v rozsahu jejich působnosti a také ve způsobu, jakým mohou být uplatňovány a prosazovány. (Šroněk, 1995)

Na tvorbu etických kodexů se podle Bláhy (2001) uplatňují dva různé přístupy. *Skandinávský model*, kde je kodex utvářen za aktivní účasti všech zaměstnanců. *Americký model*, kde jsou etické kodexy utvářeny prostřednictvím představitelů managementu a vlastníků podniku.

*Výhody etických kodexů* - eliminuje nežádoucí praktiky, zlepšuje reputaci firmy na veřejnosti i u zákazníků, objasňuje politiku firmy v morálně problematických otázkách, definuje akceptovatelné a neakceptovatelné jednání (korupce, úplatky, zneužívání pravomocí apod.), zjednodušuje zavádění inovací, pozitivně motivuje zaměstnance posílením jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými pravidly, která platí pro

všechny bez výjimky, podnik jeho prostřednictvím dává najevo hodnoty, v rámci nichž se snaží fungovat, zabráňuje nadřízeným zneužívat svého postavení vůči ostatním zaměstnancům, poskytuje základní rámec pro implementaci etického programu (Čaník, Čaníková, 2006)

*Nevýhody etických kodexů* - etický kodex se nehodí pro všechny organizace a organizační struktury, nebezpečím je, že pokud není brán jako akční nástroj etického programu, stává se „prázdným dokumentem“, slohovým cvičením, které postrádá svůj nejsilnější atribut - autentičnost. Riziko pro organizaci představuje obecně zpracovaný etický kodex, přespřílišná a do detailu propracovaná kodifikace a vytváření norem s sebou nese riziko ztráty utilitárního charakteru kodifikovaných pravidel (jde o nebezpečí, které je však spojeno s kodifikací jakýchkoliv jiných norem). (Čaník, Čaníková, 2006)

### **Organizační struktury na podporu etického programu**

Nástroj etického managementu. V organizacích se tvoří pomocné orgány a pozice jako jsou - etický úřad, etická rada, etický výbor a další, kteří se starají o dodržování a realizaci cíleného etického programu dané organizace. (Čaník, Čaníková, 2006)

#### **2.8.2. Externí nástroje**

Jsou to takové nástroje, které existují vně podniku a jejichž používáním může podnikatelský subjekt ovlivňovat etické prostředí ve svém podniku či v celé společnosti. Mezi tyto nástroje patří (Čaník, Čaníková, 2006):

- Protikorupční linky a jiné anonymní informační linky
- Copy Advice - posouzení reklamní kampaně z hlediska etiky před jejím spuštěním
- Antispamové informační centrum
- Profesní etické kodexy

### **2.9. Etický rozhodovací proces**

Jedná se o postup umožňující lokalizovat a analyzovat etický problém a následně vybrat co nejpríjemnější, etické řešení. (Bláha, 2001)



### **2.9.1. Faktory působící na etický rozhodovací proces**

Etický rozhodovací proces neboli etické jednání podléhá podle Bláhy (2001) vlivům tří faktorů.

- a) Vnější podnikatelské prostředí - neodmyslitelnou roli v tomto prostředí sehraává stát a instituce spadající pod něj. Dále vnější prostředí tvoří životní prostředí, veřejnost, politicko-právní prostředí, právní prostředí, kulturně-výchovné prostředí, média, tuzemské podnikatelské prostředí a zahraniční podnikatelské prostředí.
- b) Individuální vlivy - zde můžeme zahrnout hodnotový systém a postoje, umístění kontroly, machiavelismus (řešení situací pomocí logiky nikoliv emočně), úroveň a stupeň morálního vývoje, svědomí, emoční zralost, vnitřní přesvědčení o významu etického jednání.
- c) Organizační vlivy - do těchto vlivů patří organizační normy a směrnice, skupinové normy, modelování, organizační kultura, systém odměn a trestů, etické kodexy, úroveň vrcholového managementu organizace, způsob vedení (leadership), způsob jímž manažeři uplatňují svou moc.

### **2.9.2. Fáze etického rozhodovacího procesu**

Podle Krymlákové (2009) při řešení etických problémů a etických situací by měl být dodržen tento obecný postup:

- 1) Shromažďování informací - první, nepostradatelný krok s jasným posláním - získat co nejvíce relevantních informací. Základní podmínka pro volbu rozhodnutí je sesbírat co nejvíce informací. Informace nesmíme vyhledávat podle námi preferované volby, jinak bychom se dopustili špatného jednání a mohli bychom opominout fakta, která nám ještě chybí.
- 2) Definování problému - v této fázi bychom se měli co nejlépe seznámit s daným problémem. Je důležité poznat daný problém a najít různé stanoviska a pohledy, ze kterých můžeme na problém nahlížet.
- 3) Identifikace zaangažovaných stran - v tomto kroku je nutné rozpoznat všechny účastníky a strany, jenž se problém týká. Doporučuje se etatizovat se do rolí jednotlivých stran, pro rozpoznání choulostivých míst v rámci etického dilematu.

- 4) Určení následků - nemusíme vždy určit přesný počet následků a dopadů našeho rozhodnutí, ale aspoň bychom měli identifikovat ty negativní následky a jejich časovou působnost.
- 5) Rozpoznání závazků - závazky vůči postiženým stranám.
- 6) Zvážení našeho charakteru a čestnosti - v této fázi bychom si měli představit reakce a dojmy veřejnosti z našeho rozhodnutí a následně ho ještě jednou přehodnotit.
- 7) Mysleme kreativně o svém potenciálním jednání - snaha nalézt co nejvíce možných řešení
- 8) Kontrola našeho svědomí - když nás „hlodá“ svědomí, asi je něco v nepořádku

## 2.10. Oblasti etických problémů v rámci organizace či podniku

Stejně jak se podnikatelská etika, a s ní spojené situace a problémy, projevuje v různých podnikových úrovních (kapitola 2.6), tak proniká i do konkrétních podnikových oblastí a vztahů. Šroněk (1995) ve své publikaci, podle londýnského institutu Business Ethics, uvádí několik **sektorů** (vztahů) v rámci organizace a k nim *podoblasti*, které při činnosti podniku nejvíce zasahuje etické či neetické chování a s ním vzniklé situace a problémy.

### Vztahy vůči spotřebitelům

- *Odpovědnost za výrobek (jakost, bezpečnost, dodržování předpisů)*
- *Záruky, servis*
- *Reklama*
- *Zákaz uplácení potencionálních zákazníků*

### Vztahy vůči majitelům a investorům

- *Zájmy majitelů a investorů*
- *Pravdivost údajů v podnikových výkazech (Cash flow, Výkaz zisku a ztrát, rozvaha)*

### Vztahy k zaměstnancům

- *Respektování práv osobnosti*
- *Nediskriminace při zaměstnávání osob*
- *Pracovní prostředí (bezpečnost, pracovní podmínky)*
- *Spravedlnost při stanovení mezd a jiných odměn*
- *Právo na informace*

- *Spoluúčast při rozhodování*

#### **Vztahy k obchodním partnerům**

- *Společné zájmy, důvěra*
- *Dodržování platebních a jiných závazků*

#### **Vztahy vůči státu**

- *Včasné a správné placení daní*
- *Vedení účetnictví*
- *Dodržování předpisů*

#### **Vztahy vůči konkurenci**

- *Dodržování pravidel poctivé soutěže*
- *Nepoškozování dobrého jména konkurence*
- *Obstarávání informací o konkurenci pouze legálními prostředky*

#### **Vztahy vůči společnosti**

- *Zajištění a rozšiřování pracovních příležitostí*
- *Podpora společnosti sponzorstvím a dary*

#### **Vztah k životnímu prostředí**

- *Ochrana životního prostředí*
- *Nepoužívání zvířat k experimentům*

### **2.11. Podnikové prostředí (klíma), podniková kultura**

Utváření a rozvoj etiky v podnikatelském prostředí ovlivňuje partnerská spolupráce všech podnikatelských organizací, veřejných a správních institucí, kvalita sociální zodpovědnosti v oblasti lidských zdrojů, využívání vůdcovských metod při rozvíjení motivace a kreativity pracovníků v rámci managementu a realizace změn ve vnitřní struktuře řízeného objektu i v jeho postavení v ekonomickém okolí. (Dytrt, 2006)

S podnikatelskou etikou je mimo jiné spojen i pojem podniková kultura. Ta totiž podstatně ovlivňuje a udává směr chování subjektů organizace, projevuje se v etickém rozhodovacím procesu, působí na vnímání etického problému a celkově charakterizuje podnik.

### 2.11.1. Podniková kultura

Kultura je obecně definována jako celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti. Prostřednictvím socializačního procesu je kultura osvojována následujícími generacemi. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

*„Každý podnik je chápán jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu podnikového systému. Podniková kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“*  
(Šigut, 2004, str. 9)

Podniková kultura reprezentuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Někdy se používá také termín duše firmy nebo firemní chování, které je firemní kulturou ovlivňováno či určováno. Podle Vysekalové (2009) podniková kultura zahrnuje:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek,
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování,
- celkové klima firmy,
- co je považováno za klady a co za zápory,
- hodnoty sdílené většinou pracovníků

Prvky podnikové kultury podle Lukášové (2004):

**Artefakty materiální povahy** – obvykle jsou řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury a podobně.

**Artefakty nemateriální povahy** – jazyk, historky, firemní hrdinové, zvyky, rituály,

ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky podnikové kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly jako například logo firmy. Jiní autoři jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty podnikové kultury mohou být interpretovány jako symboly

Dále podnikovou kulturu reprezentují: hodnoty, zvyky, rituály, ceremoniály, historky, normy

Podnikovou kultura je ovlivňována ekonomickým a sociálním systémem, ekologií, legislativou, úrovní vědy a výzkumu, rychlostí zpětné vazby a geografickými podmínkami. (Lukášová, 2004)

### 2.11.2. Síla podnikové kultury

Podle Lukášové (2004) se podniková kultura utváří těmito atributy:

- zakladatel
- prostředí - národní kultura, podnikatelské prostředí, požadavky, zákazníci
- využívané technologie
- konkurenceschopnost podniku na trhu

Silná podniková kultura musí splňovat tyto kritéria (Vysekalová, 2009):

- *Jasnost a zřetelnost* - všechny oblasti podnikové kultury musí jasně a zřetelně dávat najevo co se po nich chce, co je nutné, nevyhnutelné a žádoucí
- *Rozšířenost* - celý komplex podnikové kultury musí být rozšířen po celém sociálním systému a členové organizace se s ním musí co nejčastěji střetávat
- *Zakotvenost* - vyjadřuje jak jsou všechny hodnoty, symboly a normy podnikové kultury vstřebány v podvědomí členů organizace

#### 2.11.2.1. Silná podniková kultura +/- podle Bedrnové (2002, s. 495)

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	

Málo formálních kontrolních postupů	Vynucování conformity za každou cenu
Nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

## 2.12. Zaměstnanecké vztahy

Jedná se o vztahy, které jsou vytvářeny na pracovišti a vznikají mezi jednotlivými zaměstnanci či pracovníky, nadřízenými a podřízenými a mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jedná se o jakousi podobu vzájemného spojení a příbuzenského vztahu. (Armstrong, 2007)

Povahu, dynamiku a charakter zaměstnaneckého vztahu ovlivňuje podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) několik faktorů:

- podniková kultura organizace
- převažující styl řízení
- hodnoty vyznávané vrcholovým managementem
- klima důvěry
- personální politika a praxe podniku (hlavně v oblastech, které zahrnuje jednání s lidmi - získávání, hodnocení, povyšování, odměňování, projednávání stížností)

Přístupy k politice zaměstnaneckých vztahů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- *nepřátelský* - organizace se rozhoduje podle sebe, od pracovníků se očekává variabilita a přizpůsobivost vůči rozhodnutím organizace
- *tradiční* - v organizaci panují dobré každodenní pracovní vztahy. Vedení předkládá návrhy a pracovníci, prostřednictvím svých zastupitelů, na ně reagují

- *partnerský* - organizace si zachovává právo na řízení organizace, ovšem pracovníci se zapojují do vytváření a realizace jednotlivých oblastí organizační politiky
- *sdílení moci* - pracovníci jsou zapojováni do každodenního a strategického rozhodování

### 2.12.1. Oblasti zaměstnaneckých vztahů

Existují tyto základní oblasti zaměstnaneckých (pracovních) vztahů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- a) **Komunikace** - představuje jednu z nejdůležitějších podmínek úspěšného vedení a řízení zaměstnanců organizace, jednotlivých pracovních uskupení a týmů i jednotlivců.

Základní formy komunikace:

- slovní (verbální) komunikace - v hovorové i psané formě
- mimoslovní (nonverbální) komunikace - pohyby očí, intonace, barva hlasu, pohnutky obličejovou částí, atd.
- komunikace jednáním, aktivitami, činy - udělování určitého významu, styl provedení
- komunikace produkty činnosti - jejich přepracováním, kvalitou stylem

Komunikace se dá také dělit na externí a interní. Existují i typy organizační komunikace jako jsou sestupná vzestupná, horizontální a diagonální. Lze rozlišovat různé komunikační kanály v rámci organizace - rozhovor tváří v tvář, výroční správa, konference, dopisy, kolektivní vyjednávání, telefonování, reklama, emaily, atd.

- b) **kooperace zaměstnanců** - tímto pojmem se rozumí spolupodílení se nejméně dvou anebo více lidí na společných cílech. Snaha o potlačení protichůdných zájmů a posilování společných tendencí
- c) **ochrana zaměstnanců** - ochrana před špatným pracovním prostředím, nedisciplinovanými zaměstnanci

- d) **podpora a poradenství** - poradenství různých povah (ekonomické, psychologické sociální) slouží jako prevence před osobními problémy zaměstnance
- e) **pracovní kázeň, stížnosti, a konflikty na pracovišti** - vzniklé neshody v chování zaměstnance a zaměstnavatele je možné řešit dohodou prostřednictvím pracovní kázně nebo formou zaměstnanecké stížnosti

Stížnost - „*Stížnost je zaměstnanecký nástroj, který působí jako kontrola a protiváha k autoritě managementu.*“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková; 2005, str. 224)

Konflikt - „*chápeme jako neshodu a přímý střet rozporných sil, vlivů, tendencí, prováděných maximalizací napětí mezi nimi. Jde o proces rozdíl - rozpor - konflikt.*“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková; 2005, str. 224)

S ohledem na podnikové cíle podnikání, je třeba respektovat kvalitu života pracovníků, aby nevznikalo mezi zaměstnanci a vedením nebo dokonce ke vzniku konfliktů. Managementu nestačí pouze respektovat názory pracovníků, ale řídit se jimi, popřípadě vysvětlit kolektivu, proč se jimi řídit nemůže. Jakmile se organizace nepokouší dodržovat své povinnosti vůči pracovníkům, potom možnost vzniku kvalitní atmosféry v organizaci je velmi malá až nulová. (Armstrong, 2007)

### **2.13. Neetické chování (jednání)**

Podle Bláhy (2001) existují dva problémy etické povahy v oblasti řízení lidských zdrojů. Jednak je to *neetické jednání zaměstnanců vůči organizaci* a *jednak problém mezi loajalitou zaměstnance k organizaci a odpovědností vůči sobě samému.*



### 2.13.1. Neetické jednání zaměstnanců

Bláha (2001) rozděluje zaměstnance do tří skupin:

- a) Totálně čestní (stally honest) - zaměstnanci, kteří by se za žádných okolností neuchýlili k nečestnému chování na účet zaměstnavatele
- b) Vyhranění nepoctivci (corrupt employess) - jakmile odhalí slabé místo v organizaci, neváhají, a okamžitě ho zneužívají ve svůj prospěch
- c) Třetí skupina není vymezena konkrétním termínem. Je to skupina, nacházející se mezi čestnými a nepoctivci. Jedná se o zaměstnance, jejichž etické respektive neetické chování je závislé na kontrole zvenčí.

Veškeré neetické jednání zaměstnanců vůči své organizaci by se dalo nazvat jako nepoctivost. Je až paradoxní, že jednou z největších rizik a hrozeb pro organizaci je vlastní neloajlní a nepoctivý zaměstnanec. (Bláha, 2001)

Druhy projevů nepoctivého chování v organizaci by se daly rozdělit na (<http://www.pulece.cz/neeticke-jednani-zamestnancu>):

Neloajlní chování:

- sdělování firemních záměrů konkurenci
- upřednostňování osobních zájmů
- nadhodnocené nákupy
- úmyslné úniky informací a know-how

Akty kriminální povahy:

- podvodná jednání zaměstnanců
- zaměstnanecké krádeže majetku
- krádeže a zneužívání informací organizace
- manipulace výběrových řízení
- přijímání úplatků

Ohrožující jevy:

- užívání nezákonných drog
- alkoholismus zaměstnanců
- patologické hráčství - gamblerství zaměstnanců
- užívání návykových látek

- kouření na zakázaných místech
- agresivita a násilné chování
- šikana

Podle Bláhy (2001) nepoctivost na pracovišti do určité míry eliminuje - silná organizační kultura, analýza potencionálně eticky slabých míst uvnitř organizace, specifická opatření šitá na podmínky organizace a volba vhodných kontrolních mechanismů.

#### **2.13.2. Problém mezi loajalitou zaměstnance k organizaci a odpovědnosti sobě samému**

Do této skupiny patří mnoho druhů neetického chování. Toto chování je ovlivňováno řadou faktorů - oddaností zaměstnance vůči organizaci, odpovědnost uvnitř sebe, zaměstnanecké vztahy kolega a kolega nebo nadřízený a zaměstnanec a mnoho dalších.

Mezi tyto projevy neetického chování patří: šálení zákazníka, diskriminace, sexuální obtěžování, poskytování nebo přijímání úplatků, úmyslné přechvalování schopností produktů nebo služeb, mobbing, bossing, lobbying, sabotáž, diskriminace a korupce.

K nejčastějším typům patří: mobbing, bossing, diskriminace, sexuální obtěžování a korupce.

### **2.14. Mobbing**

Psychologický teror se vede skoro na každém pracovišti bez ohledu na zaměstnání. Může se lišit podle druhu zaměstnání. Svobodová (2008) konstatuje, že mobbing se vyskytuje častěji u duševně pracujících a v podnicích se složitější zaměstnaneckou hierarchií. Naopak, v menších firmách, se stejným počtem zaměstnanců mužů a žen, není tak častý.

Slovo mobbing vychází z anglického slova „to mobb“ což ve volném překladu znamená vulgárně vynadat. Jak je tomu u mnohé jiné problematiky, také u mobbingu neexistuje jednotná mezinárodně uznávaná definice. Ale mnoho definic vychází z odborníka na mobbing, profesora Leymana. Leyman (in Matochová 2010, s. 22) tvrdí že:

*„O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.“*

*„Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak*

*k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.“ (Svobodová, 2008, s. 18)*

#### **2.14.1. Příčiny a projevy mobbingu**

Matochová (2010, s. 23) uvádí deset spouštěčů mobbingu:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, autoritářský styl vedení.
2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
6. Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).
7. Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení).
8. Podstatné rozdíly v míře, případně nedostatek tolerance.
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
10. Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího

Projevy mobbingu podle Bláhy (2001) jsou: neustále skákání do řeči a okřikování, soustavná kritika osobnosti a vykonané práce, neustálá kritika soukromého života, šíření pomluv, fyzický teror, ústní nebo písemné výhružky, ukládání nesmyslných pracovních úkolů a časté odsuzující pohledy nebo posunky.

#### **2.14.2. Účastníci mobbingu**

Akteři mobbingu jsou za a) mobbér, za b) oběť a za c) svědek

- a) Mobbér - jedná se o hlavního pachatele mobbingu. Člověka, který aktivně a agresivně vyvíjí nátlak na svého kolegu, a to každý týden, po dobu půl roku. Není

lehké mobbéra přesně charakterizovat, jednotný popis pachatele totiž nemusí sedět na všechny mobbéry. Mobbér je egocentrický autoritativní ambiciózní člověk. Rád se nadřazuje nad všechny. Má velmi ostře selektované vztahy v kolektivu. Na některé členy je přehnaně příjemný, k druhým se chová nesnesitelně. Je to kritik s pocitem vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Uvnitř je nejistý a nevyrovnaný. Je to člověk trpící pocitem neomylnosti a neuznalosti. Existují různé typy mobbérů, jejichž příčiny a charakter mobbingu je v podstatě stejný, nýbrž v některých maličkostech se liší, příčina a charakter mobbingu je většinou patrný z názvu typu mobbéra. Takovéto typy mobbéra jsou například: strůjce, náhodný pachatel, mobbéri spolupachatelé, tyrani a manipulátoři, mobbéri závistivci a upíři energie, diktátor, ničitel nespokojený mobbér, stresovaný mobbér, mobbéri bývalé oběti a mobbér středobod vesmíru. (Svobodová, 2008)

- b) Oběť - obětí mobbingu se může stát každý člověk bez ohledu na pohlaví, věk, vzdělání a postavení. Ovšem existují typy lidí, u kterých je pravděpodobnost toho, že se stanou obětí mobbingu, značně vyšší. Takovéto typy jsou například nápadné osoby, úspěšné osoby, noví pracovníci a slabý členové zaměstnaneckého kolektivu. (Svobodová, 2008)
- c) Svědci - neboli kolegové. Svědci se dají rozdělit do dvou základních skupin, buď to jsou ti, co nic netuší nebo ti co, zaujímají postoj, že se jich to netýká. Důvody jsou různé. Může to být jednak způsobeno tím, že útoky mobbingu jsou často skryté anebo tím, že se svědek nechce stát samotnou obětí. Existuje i skupina svědků, která se s projevy mobbéra plně ztotožňuje (Svobodová, 2008). Martin Luther King (in Svobodová 2008, s. 78) říká, že: „*Ten, kdo pasivně přijímá zlo, je s ním spojený stejně jako ten, kdo ho páchá.*“

#### **2.14.3. Znaky, fáze a důsledky mobbingu**

Znaků a impulsů mobbingu je nesčetně, ovšem mezi základní znaky tohoto druhu šikany patří dlouhodobost, neviditelnost, nátlakovou, skrytost, zákeřnost a nebezpečnost. Samostatný proces mobbingu se dá pak rozdělit do několika fází. Fázemi mobbingu jsou *konflikt* (první útoky šíření pomluv, zadržování informací, schválnosti a drzosti, ještě však neplánované), *psychický teror* (přechod k mobbingu, plánované a záměrně prováděné činnosti proti oběti s cílem jí poškodit), *zveřejnění případu* (konkrétní napadání, útoky, nespravedlivá obvinění a následná reakce personálního vedení) a *vyloučení* (zavržení a

vyloučení ze světa práce, rozklad osobnosti, vyloučení z podnikového společenství). Důsledky pro organizaci z pohledu mobbéra i oběti (oběť je deprimována a mobbér se zase koncentruje na útoky) jsou menší kreativita, nižší produktivita, špatná docházka a fluktuace zaměstnance = ekonomické ztráty pro organizaci. Důsledky pro oběť jsou fyzického psychického psychologického, somatického a sociálního rázu. (Svobodová, 2008)

V organizační struktuře, jsou stejně důležité, jako interní a externí nástroje pro udržování a rozšiřování podnikatelské etiky (viz. Kap. 2.8), preventivní opatření proti neetickému chování v organizaci. Prevence je určitě lepší, než terapie. (Matochová, 2010)

*Prevenční opatření proti mobbingu (bossingu):*

- Vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti psychologie práce
- Zavedení supervize pro sociální pracovníky městských úřadů
- Integrace nových pracovníků do týmu - za pomoci dohlížecího mentora
- Průběžné vzdělávání pracovníků v oblasti týmové práce
- V organizaci určit člověka, který má přímo na starost potírání mobbingu a bossingu

## **2.15. Bossing**

Bossing jeve své podstatě označení pro mobbing, jehož iniciátorem je vedoucí, nadřazený pracovník. Mezi příčiny patří konflikt s podřízeným pracovníkem, hněv na organizaci, tlak shora, touha po moci, osobní důvody a strach. Stejně jako existují typy mobbérů (viz. 2.13.2.), existují také typy šéfů. Jsou to například mlčenlivý samotář, nepřístupný šéf, autoritativní šéf, váhavý šéf, náladový šéf, chlubil. Důsledky jak pro účastníky bossingu, tak pro organizaci jsou více méně stejné jako u mobbingu. (Svobodová, 2008) a (Matochová, 2010)

## **2.16. Diskriminace**

*„Slovo diskriminace znamená rozlišování, omezování nebo odnětí práv jednotlivcům nebo určitým skupinám obyvatel. Diskriminace je zásah do osobnostních práv. Je to jednání, kdy se s různými osobami, které se nacházejí ve stejné nebo srovnatelné situaci zachází rozdílným způsobem, aniž by existovaly důvody pro rozdílný přístup.“*

([http://ops.cz/index.php?akce=obcpor&kod=3&ids=27&sub=42&table=obcanporadna&fce=prihla&fce3=ident\\_edit](http://ops.cz/index.php?akce=obcpor&kod=3&ids=27&sub=42&table=obcanporadna&fce=prihla&fce3=ident_edit))

Druhy diskriminace: přímá a nepřímá, na základě pohlaví, rasy, náboženství, věku, zdravotního postižení, sexuální orientace, politického smýšlení, sociálního původu, statutu, rodinného stavu a dalších.

Ve sféře lidských zdrojů se hovoří hlavně o diskriminaci v zaměstnání. Diskriminace v pracovněprávních vztazích je v současné legislativě upravena v Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a Zákoně o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.) Zde je definováno rovné zacházení se všemi zaměstnanci přímá a nepřímá diskriminace a definovány oblasti zákazů diskriminace. S pojmem zaměstnanecká diskriminace bývají nejčastěji spojeny tyto skutečnosti - přijímání pohovory (diskriminační otázky), platové ohodnocení, rozdělování pracovních bonusů, pracovní podmínky a sexuální obtěžování. (Krymláková, 2009)

## **2.17. Sexuální obtěžování**

Sexuální obtěžování je zákonem vnímáno jako druh diskriminace, dokonce jedna z nejrozšířenějších forem diskriminace. Všeobecně je za obtěžování bráno jednání, které je druhou osobou oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo dokonce urážlivé. Záměr nebo důsledek tohoto jednání vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti. (Bláha, 2001)

Podle Krymlákové (2009, s. 147): „*Sexuální obtěžování je podle zákonů jakákoliv forma nežádoucího ústního nebo jiného než ústního projevu sexuální povahy, jehož cílem nebo výsledkem je narušení důstojnosti osoby, zejména když se vytváří zastrašující, nepřátelské, ponižující, pokořující nebo urážející prostředí. Je to jednání sexuální povahy, které může být zaměstnancem oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.*“

Konkrétní formy sexuálního obtěžování podle Krymlákové (2009) jsou:

- a) Verbální: nepřijemné otázky na soukromý život, hodnocení fyzického vzhledu, poznámky, emaily, nabídky, telefonáty, jež jsou dvojsmyslné, neslušné a sexuálně orientované, sexuální vydírání.
- b) Neverbální: okukování, vylepování lechtivých obrázků, dvojsmyslná gesta, ukazování erotických časopisů, fyzické doteky a kontakty, pokus o znásilnění

- c) Verbální/neverbální: flirtování mezi kolegy, se zákazníky či obchodními partnery  
vynucování sexuálních kontaktů, milostné a sexuální vztahy na pracovišti, milostné  
vztahy mezi nadřízenými a podřízenými na pracovišti

Remišová (in Krymláková 2009, s. 149) uvádí opatření pro potírání sexuálního  
obtěžování na pracovišti:

- 1) Jasně a zřetelně charakterizovat, co se chápe pod pojmem sexuální obtěžování a  
deklarovat, že je takové chování v organizaci nepřijatelné.
- 2) Zavést tematické vzdělávací programy pro všechny zaměstnance.
- 3) Zavést jasné postupy pro podávání a prošetřování stížností týkající se sexuálního  
obtěžování
- 4) Vyřešit bezodkladně každou stížnost
- 5) Podniknout vždy konkrétní kroky k nápravě
- 6) Monitorovat, jak působí přijaté opatření a přesvědčit se o tom, že nedochází  
k odvetným aktivitám.
- 7) Uskutečňovat pravidelné zkoumání sexuálního obtěžování mezi budoucími ale i  
odcházejícími pracovníky.
- 8) Zaangažovat všechny vedoucí pracovníky do boje proti sexuálnímu obtěžování na  
pracovišti.

## 2.18. Korupce

*„Slovo korupce je latinského původu a výraz **corruptus** označuje následek zlomu, přetržení a ten kdo jej podstoupil je pak zkažený zvrhlý nebo zvrácený. V České republice se běžně pod pojmem korupce rozumí úplatkářství.“* (Bláha, 2001, s. 115)

To co vytváří a odstartovává korupční chování je lidská touha po zisku či osobním úspěchu. Bláha (2001) vyjmenovává některé skutečnosti, které napomáhají ke vzniku korupce:

- fungování administrativy - komplikovanost, nepružnost, neefektivnost
- normativní systém - nejasný systém norem a pravidel
- systém kontroly
- systém sankcí - nedokonalost zákonů
- silné korupční klima

- klientelismus - k vyřizování používat známé
- kult rychlého zbohatnutí
- chudoba - nízké platy úředníků
- a další

Frič (in Bláha, 2001) proces korupce, podle uvědomělosti a vážnosti, štěpí na čtyři vývojová stádia. Konkrétně na stádium *náhodné* korupce, stádium *spontánně regulované* korupce, stádium *organizované* korupce a stádium *systémové* korupce.

Bláha (2001, s. 125) zmiňuje navrhovaná opatření vlády proti korupci:

- „*Právní úprava občanské státní služby, která by měla vymezit postavení státních zaměstnanců, definovat jejich povinnosti včetně omezení podnikatelské i jiné výdělečné činnosti a stanovit kárnou odpovědnost.*
- *V rámci úpravy trestního práva zvážit širší vymezení podmínek účinné lítosti u úplatkářství s cílem, aby korupční jednání bylo častěji oznamováno a odhalily se i dřívější případy.*
- *Zavedení povinného bezhotovostního styku od částek vyšších než půl milionu korun.*
- *Jednou z forem ochrany před střetem zájmů by měla být majetková přiznání zákonem určených fyzických osob, které by měly povinnost doložit stav svého movitého i nemovitého majetku.*
- *Urychlení přípravy zákona o státní službě, skutečné fungování reformované veřejné správy a nového státního informačního systému.“*

## 2.19. Použité metody sociálního výzkumu

### Dotazník

Písemné dotazování je druh nepřímé komunikace, při níž tazatel získává od respondentů na předložené otázky písemné odpovědi. Je to dotazování zprostředkované formulářem, do nějž se respondent podle poskytnutých instrukcí snaží zanést své odpovědi. Mezi nejčastější techniku písemného dotazování patří *dotazník*. (Dušková, 2011)



Dotazník - písemná technika dotazování, která má za hlavní úkol získat informace o sociální realitě. Především se orientuje na sbírání názorů respondentů o určitých sociálních jevech, které se staly v minulosti, přesahují nebo existují v současnosti nebo je lze očekávat v budoucnosti. (Dušková, 2011)

Obsah dotazníku:

- *úvod* - v úvodu dotazníku musí být osloven respondent, seznámen s cíli výzkumu, dále jak budou využívány výsledky průzkumu, jestli je dotazník anonymní a instrukce k vyplňování otázek
- *položky* - to jsou otázky nebo tvrzení samotného dotazníku nejlépe tematicky seřazeny
- *odpovědi* - jenž jsou kvalitně naformulované a podle charakteru dotazníku je jich přiměřeně

Výhody dotazníku:

- levná varianta dotazování (na rozdíl od ústního)
- časově méně náročný
- lze oslovit relativně velké množství respondentů
- výsledky lze statisticky zpracovat
- snadněji se dostává k respondentovi
- lépe se zachovává anonymita respondenta

Nevýhody dotazníku:

- omezená možnost vyjádření příčin a souvislostí
- respondenti mohou nekvalitně vyplnit formulář
- nelze zachytit spontánní reakce respondenta během šetření
- časový problém v přípravné fázi, pilotáži a doladování celkového kontextu dotazníku

## **Rozhovor**

Rozhovor je technika sběru informací, při které jsou potřebné údaje od zkoumaných osob neboli respondentů, získávány prostřednictvím ústně kladených otázek. Rozhovor lze provést většinou face-to-face (ve volném překladu z očí do očí) nebo telefonicky. Rozhovor lze podle formality dělit na standardizovaný, nestandardizovaný a polostandardizovaný. (Dušková, 2011)

Výhody rozhovoru:

- tazatel může povysvětlit otázky
- situace během dotazování je neustále pod kontrolou tazatele
- lze získat informace a souvislosti hlubšího charakteru

Nevýhody rozhovoru:

- respondenti mohou být těžko k zastížení, nebo jim je nepříjemná ztráta anonymity
- respondenti nemusí být ochotni se zúčastnit rozhovoru
- metoda bývá někdy časově náročná

### **3. Charakteristika vybrané organizace**

Pro svůj průzkum jsem si nevybral žádnou soukromou společnost, nýbrž rozpočtovou organizaci ve státní správě, a to konkrétně Finanční ředitelství. Finanční ředitelství v podstatě spravuje finanční úřady, které pod něj spadají. Finanční úřad se dá charakterizovat jako územně organizační jednotka, která spravuje daně, a její kroky jsou spravovány příslušným finančním ředitelstvím. Činnosti vykonávané finančním úřadem jsou například správa daní, odvodů a záloh na tyto příjmy, vybírání poplatků, úhrad, pokut a penále, spravování dotací, ukládání pokut, rozhodování o výši pohledávky na daních a jimi spravovaných příjmech. Finanční ředitelství, spolu s finančními úřady tvoří soustavu finančních orgánů. Hlavní funkce finančních ředitelství jsou tedy: správa podružných finančních úřadů a kontrola jejich činnosti, cenová kontrola právnických a fyzických osob, revize, na základě cenových kontrol ukládá pokuty za porušení cenových předpisů.

Organizační jednotka, jež se stala předmětem mé praktické části bakalářské práce, sídlí v Ostravě. Konkrétně v Moravské Ostravě na Jízdárně 3. Tato jednotka má přibližně 160 zaměstnanců, kteří jsou začleněni, podle své kvalifikace, dovedností a specializace do 13 jednotlivých oddělení. Každé samostatné oddělení má pevnou zaměstnaneckou hierarchii, na jejímž vrcholu je vedoucí oddělení spolu s jedním až třemi vedoucími referátu. Dalo by se říci, že jednotlivé oddělení utváří jakýsi tým, který spolu spolupracuje a zaobírá se danou problematikou. Ve struktuře této organizační jednotky existuje, díky provázanosti daných úkolů a činnosti finančního úřadu, spolupráce i mezi jednotlivými odděleními. Z celkového počtu 13 oddělení, zabezpečuje 6 oddělení chod organizační jednotky. Jedná se například o oddělení informační technologie, oddělení personalistiky, oddělení autoprovozu, sekretariát a další. Zbývajících 7 oddělení, jsou odborná pracoviště, tvořící odbor. Pro účely mé bakalářské práce, byla spolupráce navázána právě s těmito odbornými pracovišti, a to konkrétně s oddělením zaměřené na správu nepřímých daní, oddělením daní z příjmů fyzických osob a oddělením daní z příjmů právnických osob.

## **4. Analýza etického prostředí ve třech odděleních finančního ředitelství**

Obsahem praktické části bakalářské práce je zkoumání současného stádia podnikové etiky a neetického chování ve vybrané organizaci (vybraná oddělení finančního ředitelství). Konkrétně sociální průzkum bakalářské práce je zaměřen na jednu z forem neetického jednání na pracovišti - mobbing. Celková koncepce dotazníku je tvořena tak, aby lokalizovala na pracovišti šikanu. Jednotlivé otázky jsou pak konstruovány tak, aby co nejlépe napomáhaly k odhalování příčin a impulsů šikany na pracovišti.

### **4.1. Metoda a její charakteristika**

Hlavní metodou průzkumu pro mou bakalářskou práci je dotazník (viz příloha 1). Konkrétně ve formě tištěného formuláře, nikoliv elektronicky. Rozhovor v mém případě slouží jako nápomocná technika při konkrétním sběru dat, která má za úkol vysvětlení nejasných otázek a nastínění souvislostí. Charakteristika těchto dvou použitých metod viz kapitola 2.20. Existuje oficiální verze testu pro identifikaci mobbingu na pracovišti, jedná se o jakýsi mobbingový test, který se svou koncepcí snaží odhalit případný mobbing a jeho projevy a impulsy na pracovišti. Tento mobbingový test jsem si, po konzultaci s vedoucím mé bakalářské práce, stáhl z webu a následně drobnými korekcemi a přidavky z něj vytvořil dotazník sloužící účelům mé bakalářské práce.

Dotazník úvodem obsahuje oslovení respondenta a seznámení ho s účely a cíli průzkumu. Dále respondentovi vysvětluje, jak bude se získanými daty naloženo a kde a proč budou prezentována. Dotazník celkově obsahuje 36 otázek. Otázky číslo 1 až číslo 32 mají formu uzavřených otázek, kde respondenti mohou označit vždy jen jednu odpověď. Respondenti si vybírali z variant ANO nebo NE. Tyto uzavřené otázky byly zaměřeny na neetické jednání na pracovišti a konkrétně na lokaci mobbingu. Otázky číslo 33 až číslo 36 mají formu identifikačních otázek. Mají za úkol zjistit pohlaví, věk, pracovní poměr mezi danou organizací a respondentem a dobu trvání pracovního poměru v organizaci.

### **4.2. Metodika průzkumu**

Jak už je uvedeno v podkapitole 4. 1., hlavní průzkumnou metodou v konkrétním sběru dat byla písemná forma dotazníku spolu s doprovodným rozhovorem, který měl za

úkol osvětlit nejasnosti v dotazníku a napomoci mi k nastínění atmosféry, způsobů a aktuálního stavu v organizační jednotce a daných třech odděleních. Sběr dat proběhl v prvním dubnovém týdnu roku 2012 v budově finančního ředitelství. Základní soubor tvořili zaměstnanci finančního ředitelství. Výběrový soubor pak tvořili zaměstnanci ze tří konkrétních oddělení, a to oddělení správy nepřímých daní, daní z příjmů fyzických osob a daní z příjmů právnických osob. Tyto oddělení spolu úzce spolupracují a navíc sídlí na jednom poschodí organizační jednotky. Zaměstnanci těchto oddělení se pracovně i osobně velmi dobře znají. Původně byli osloveni všichni pracovníci třech oddělení (34) přítomni daný den na pracovišti, vyplněno a navraceno zpět bylo už jen 31, což je přes 91% z celkového počtu rozdaných dotazníků. Výstupy jsem zpracovával pomocí softwaru microsoft Excel, do kterého jsem vkládal získané údaje z už vyplněných dotazníků, vytvořil si datové matice a kódovnik. Údaje z datových matic jsem pak systematicky třídil podle identifikačních otázek. Takto roztržena data mi posloužila pro tvorbu procentuálních a poměrových výstupů a grafů, jež jsem pak mohl zanést do bakalářské práce.

#### **4.3. Vyhodnocení dotazníku**

Za každou uzavřenou otázku 1-32, na kterou respondent odpověděl ANO, získal bod. Podle získaných bodů, jsou pak respondenti rozděleni do předem vytvořených skupin, které jsou ohraničeny spodní a dolní bodovou mezí. Čím více bodů, tím více se dá hovořit o mobbingu.

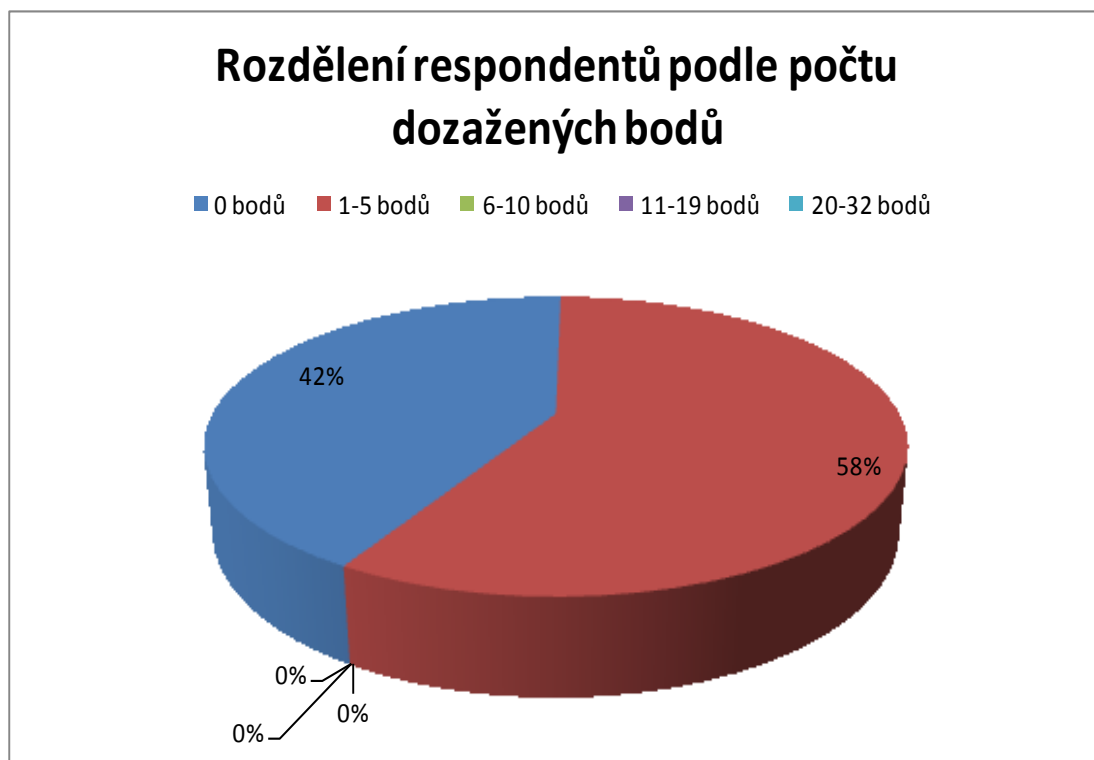
Výsledek testu ([http://www.revic.cz/\\_files/absolventi/testy/test-mobbing.pdf](http://www.revic.cz/_files/absolventi/testy/test-mobbing.pdf)):

- 32–20 bodů: Jste hlavním terčem mobbérovyh útoků, pravděpodobně již máte spoustu fyzických příznaků. Určitě vyhledejte odbornou pomoc, sami to již nezvládnete.
- 19–11 bodů: Zde by se již dalo hovořit o mobbingu. Pokud jste vystaveni systematickým útokům minimálně jednou týdně již půl roku, jste jasnou obětí. Chcete-li zůstat ve stávajícím zaměstnání, nezbyvá na vaši reakci mnoho času. Okamžitě jednejte.
- 10–6 bodů: Značná psychická zátěž. Jste pod tlakem, je na čase vytvořit protiopatření. Čím déle budete s obranou váhat, tím obtížnější bude se bránit.
- 5–1 bodů: Několik souhlasů ještě samo o sobě nemusí znamenat ohrožení. Ale celou situaci pozorně sledujte.

- 0 bodů: Nezbyvá než gratulovat ke kvalitní pracovní atmosféře a rozumným kolegům.

#### 4.4. Grafické znázornění výsledků dotazníku (mobbingového testu)

Celkový výsledek mobbingového testu a následné zařazení do skupin podle fáze mobbingu na pracovišti, prováděného ve třech odděleních finančního ředitelství, je zachyceno v grafu - obr. 4.1. Počet navrácených, použitelných dotazníků pro průzkum je 31. Daný graf ukazuje, že 42% zaměstnanců (což je 13 zaměstnanců), patří do skupiny s 0 body, tudíž na svém pracovišti nepocítuje ani nejmenší náznaky či projevy mobbingu. U zbylých 58% zaměstnanců (což je 18 zaměstnanců), se vyskytla na uzavřené otázce alespoň jednou odpověď ANO, tudíž patří do skupiny s 1-5 body a naopak náznaky a projevy mobbingu na svém pracovišti pocítují. Graf dále ukazuje, že na daných třech odděleních se nenacházejí zaměstnanci, kteří by patřili do zbylých třech bodových skupin a tak pocítovali psychickou zátěž, byli vystaveni přímému mobbingu nebo dokonce byli vystaveni mobbingovým útokům.



*Obr. 4.1. - rozdělení respondentů podle počtu dosažených bodů*

#### 4.4.1. Vyhodnocení dotazníků na základě pohlaví

##### a) respondenti s nulovým počtem bodů

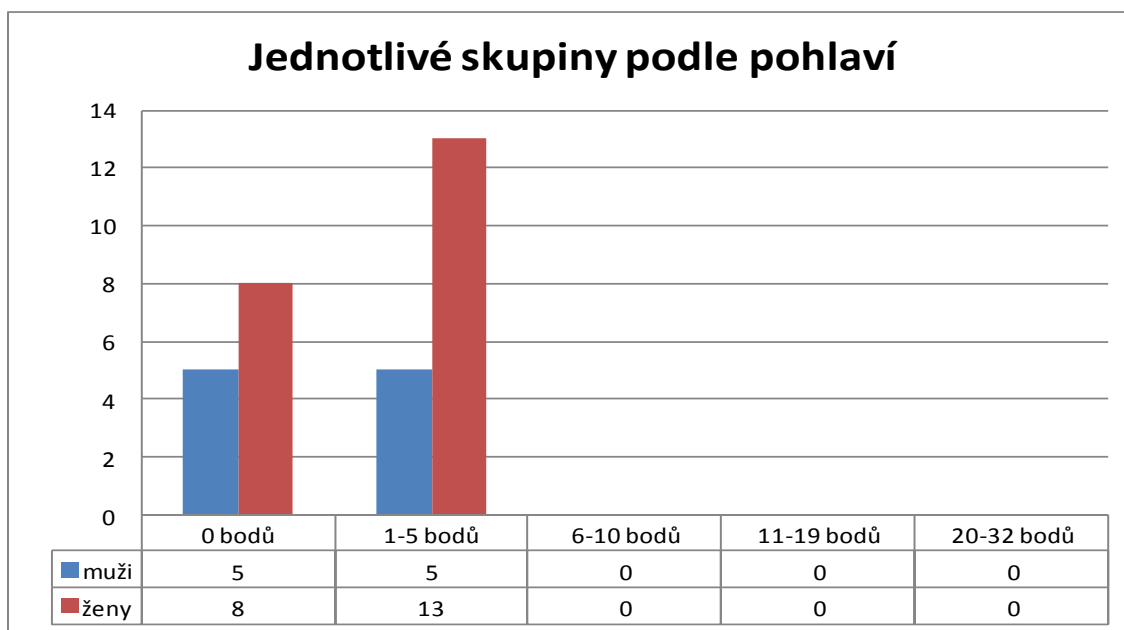
Z počtu navracených dotazníků (31) bylo 13 dotazníků, v kterých zaměstnanci nepociťovali náznaky a projevy mobbingu na pracovišti, tudíž patří do skupiny 0 bodů. Z těchto 13 zaměstnanců, bylo 5 mužů a 8 žen. Skupina s počtem 0 bodů v rámci pohlaví je zobrazena v obr. 4.3.

##### b) respondenti s jedním až pěti body

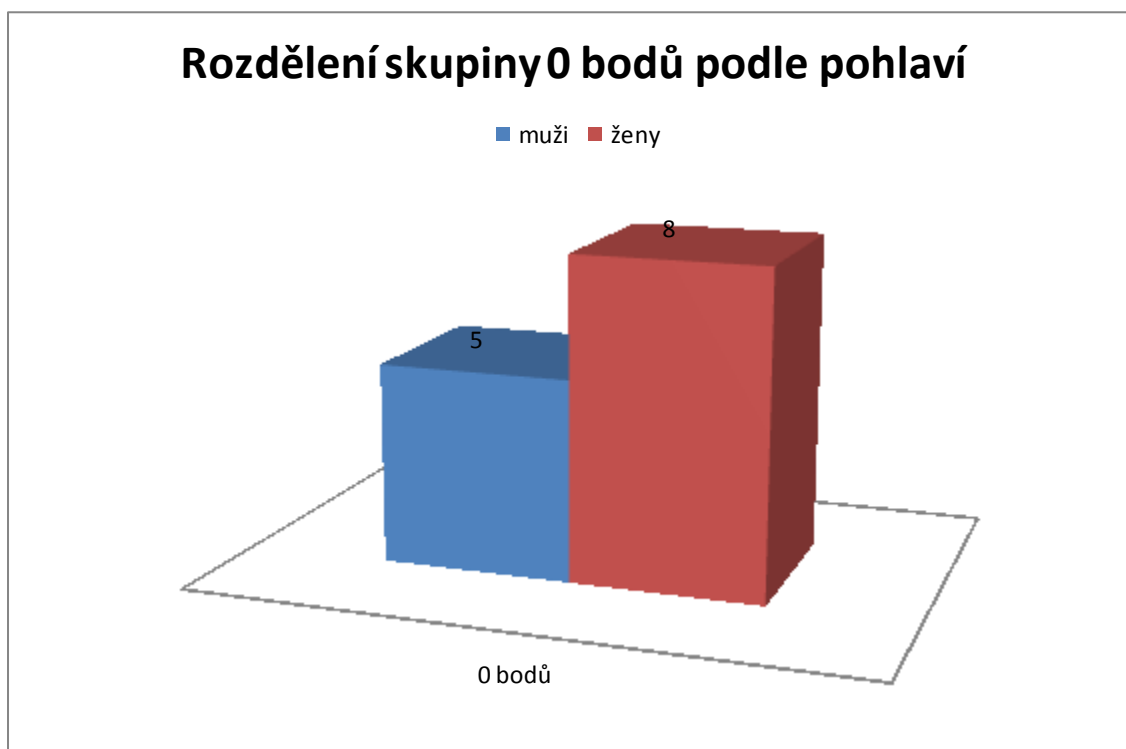
Z 31 navracených dotazníků bylo 18 dotazníků - konkrétně 5 mužů a 13 žen, kde respondenti vyplněním dotazníků získali maximálně od 1 až do 3 bodů, proto patří do skupiny 1-5 bodů. Tato skupina pociťuje náznaky mobbingu na pracovišti. Je třeba brát v potaz hrozbu šikany, proto je nutno situaci nepodcenit a monitorovat. Skupinu 1-5 body zobrazuje obr. 4.4.

Z celkového počtu 10 mužů respondentů, je 5 (50%) ve skupině, která působení mobbingu nepociťuje a 5 (50%) ve skupině, která náznaky mobbingu na pracovišti registruje. Z 21 dotazovaných žen, pak 8 (38%) patří do skupiny, která působení mobbingu nepociťuje a 13 (62%) ve skupině, která náznaky mobbingu na pracovišti registruje. Z toho vyplývá, že ženy vnímají mobbing na pracovišti dané jednotky více než muži, u nichž je procento vyrovnané.

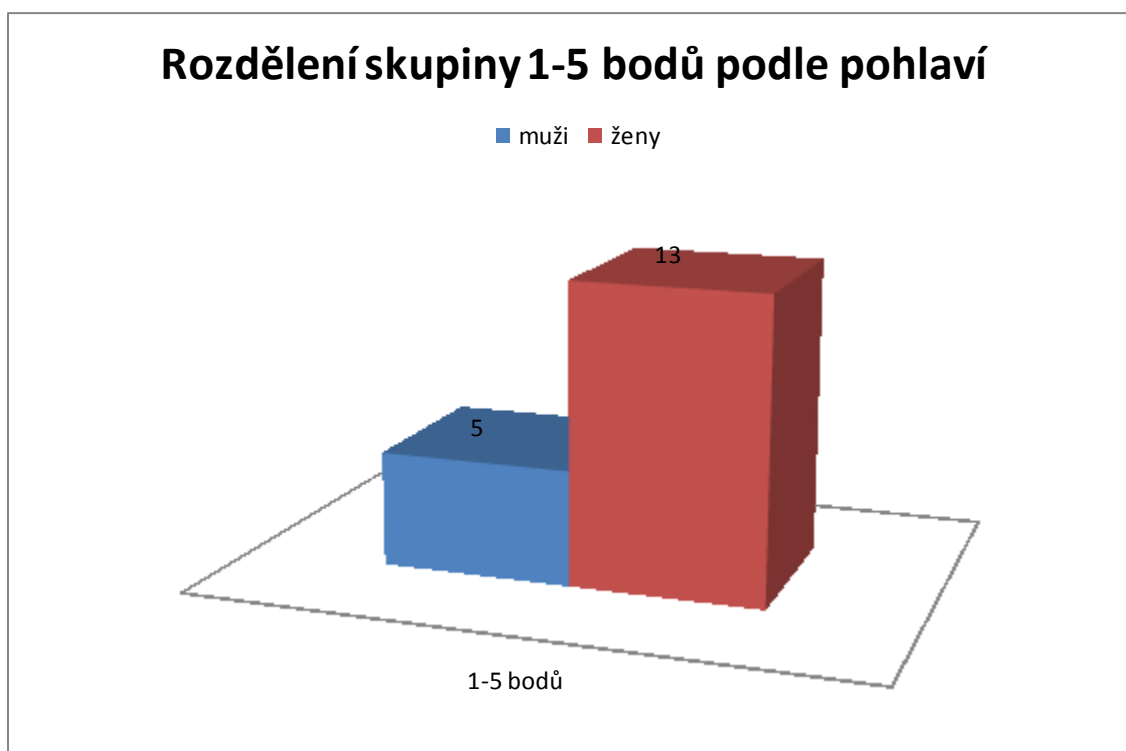
Celá tato problematika je zachycena v komplexním grafu - viz obr. 4.2



Obr. 4.2. - Jednotlivé skupiny podle pohlaví



*Obr. 4.3. Rozdělení skupiny 0 bodů podle pohlaví*

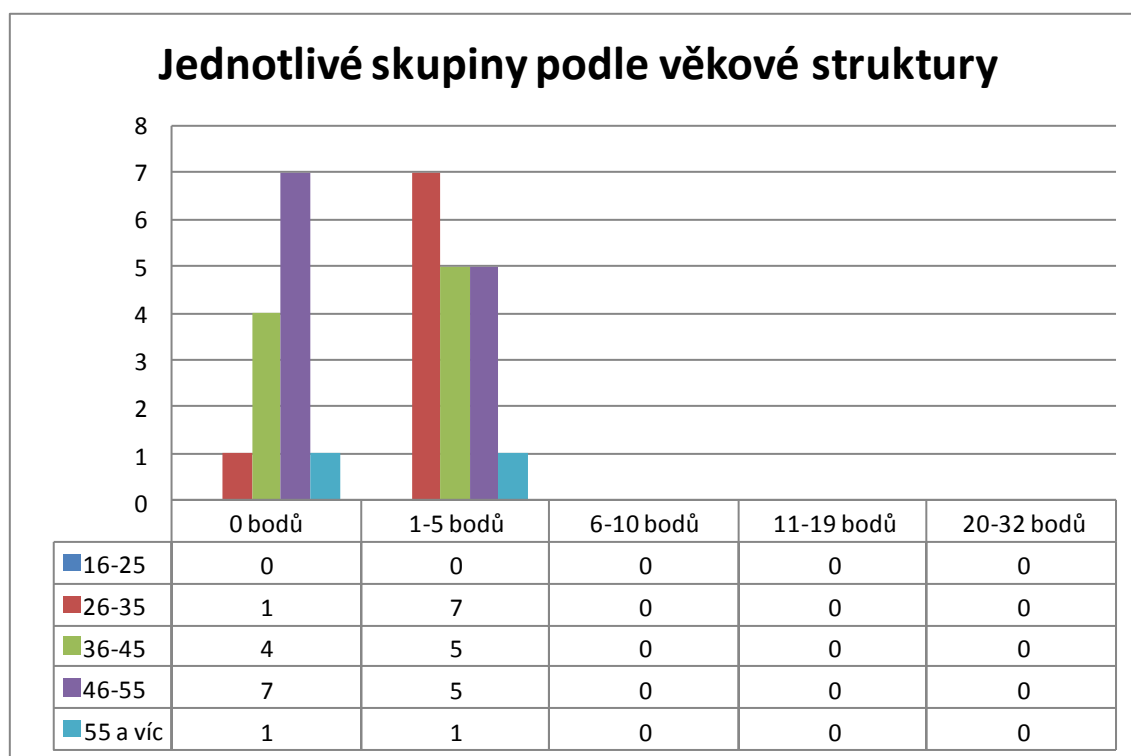


*Obr. 4.4. Rozdělení skupiny 1-5 bodů podle pohlaví*

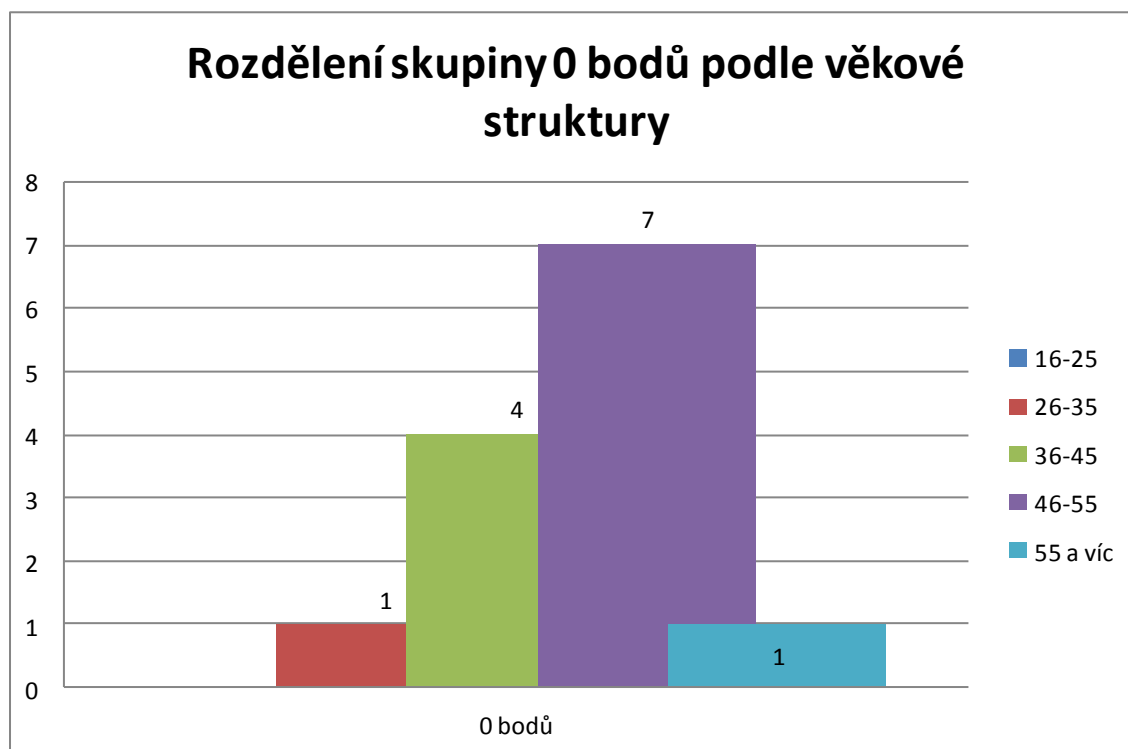
#### 4.4.2. Vyhodnocení dotazníku na základě věkové struktury



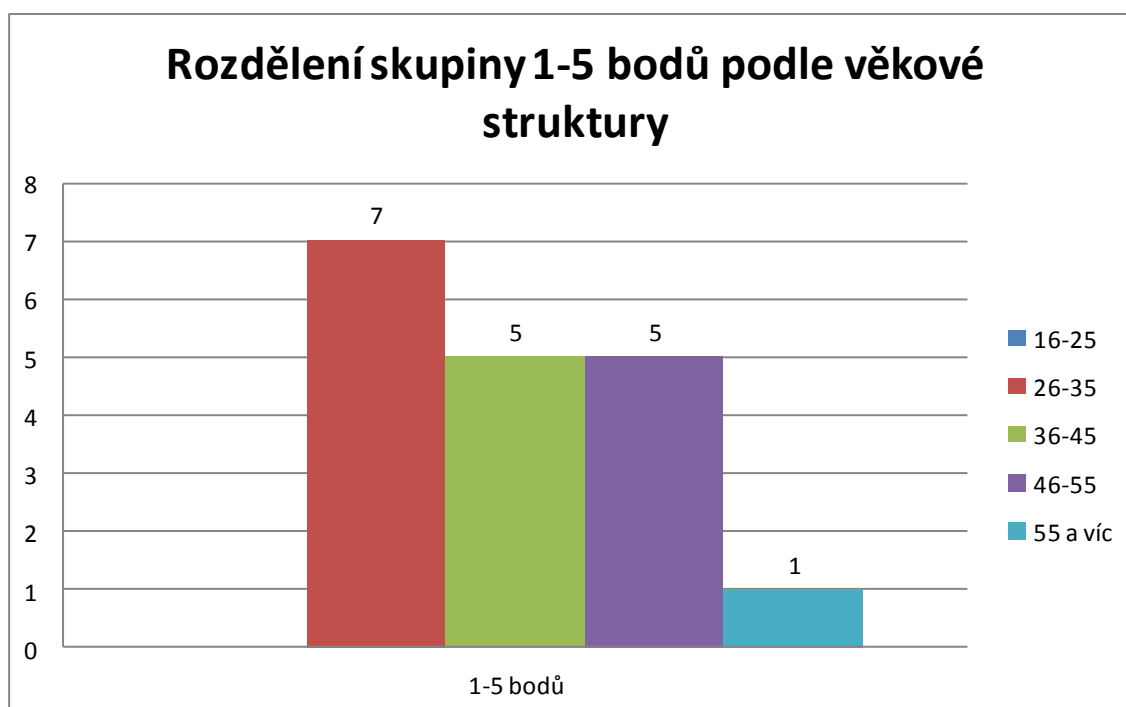
Struktura zaměstnanců je v dotazníku dále rozdělena podle věkové struktury. Pracovníci, kteří nejvíce vnímají projevy mobbingu na pracovišti v rámci tří oddělení dané jednotky (skupina 1-5 bodů), patří do věkové struktury 26-35 let (viz obr. 4.6). Tato věková struktura je zároveň nejmladší strukturou daných tří oddělení. Díky doprovodnému rozhovoru, který mi při průzkumu napomáhal (viz podkapitola 4.2) se domnívám, že tato skutečnost může být způsobena tím, že se jedná o poměrně mladé jedince, kteří nepracují v daném kolektivu tak dlouhý čas jako ostatní a nestihli se začlenit nebo si zkrátka s věkově starším kolektivem nerozumí. Možné je taky to, že mají pocit projevu jakési formy šikany díky jejich vysokým postům, které v odděleních zastávají nebo naopak, že nedokážou respektovat nadřízenost svých služebně starších kolegů. Naopak věková struktura 46-55 let je nejvíce zastoupena ve skupině 0 bodů, která absolutně výskyt šikanování na pracovišti neregistruje (viz obr. 4.7). Obsazenost věkových struktur v rámci bodových skupin zachycuje obr. 4.5.



*Obr. 4.5. - Jednotlivé skupiny podle věkové struktury*



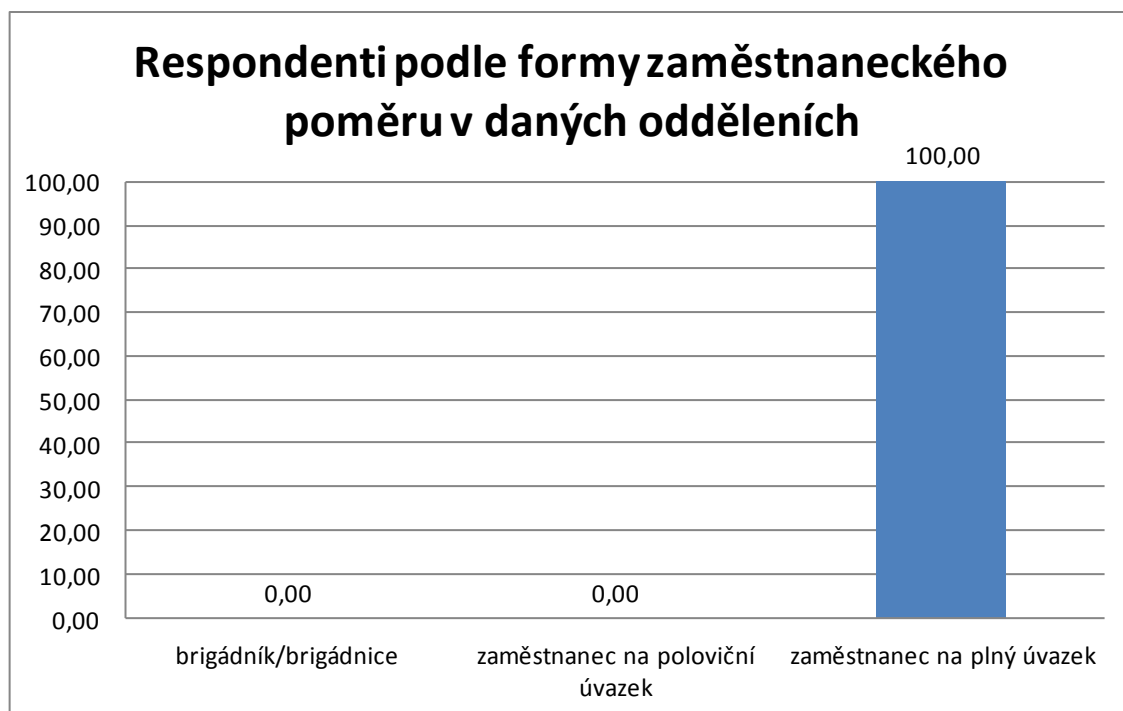
*Obr. 4.6. - Rozdělení skupiny 0 bodů podle věkové struktury*



*Obr. 4.7. - Rozdělení skupiny 1-5 bodů podle věkové struktury*

#### 4.4.3. Vyhodnocení dotazníku na základě zaměstnaneckého poměru v daných odděleních

Při tvorbě dotazníku, jsem se domníval, že právě forma zaměstnaneckého poměru a s ním související pravomoci, by mohla mít za následek náznaky případné šikany. Ovšem každý respondent (31 z 31), je v daných třech odděleních zaměstnán na plný úvazek, jak lze vyčíst z obr. 4.8.

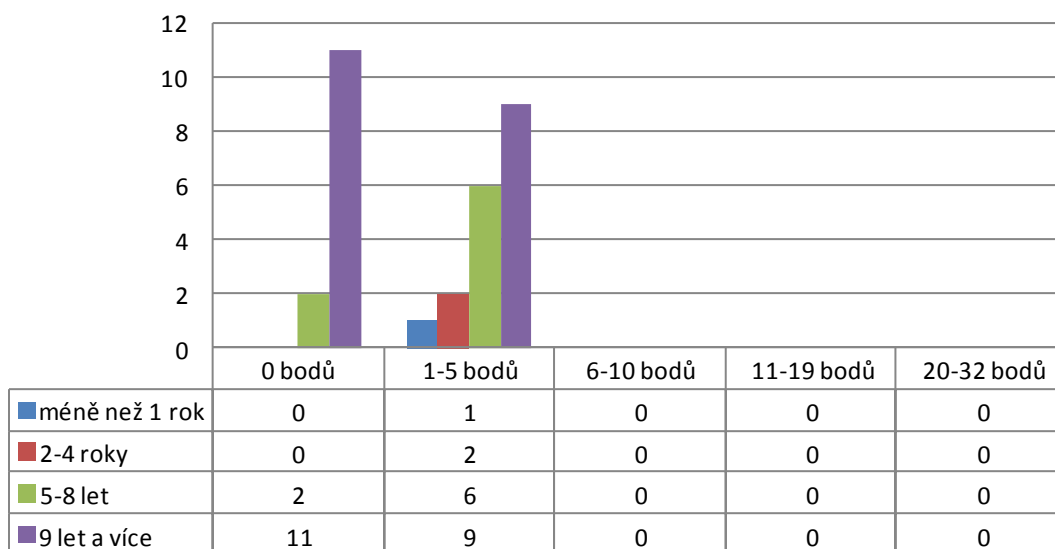


*Obr. 4.8. - respondent podle formy zaměstnaneckého poměru v daných odděleních*

#### **4.4.4. Vyhodnocení dotazníku na základě doby trvání zaměstnání**

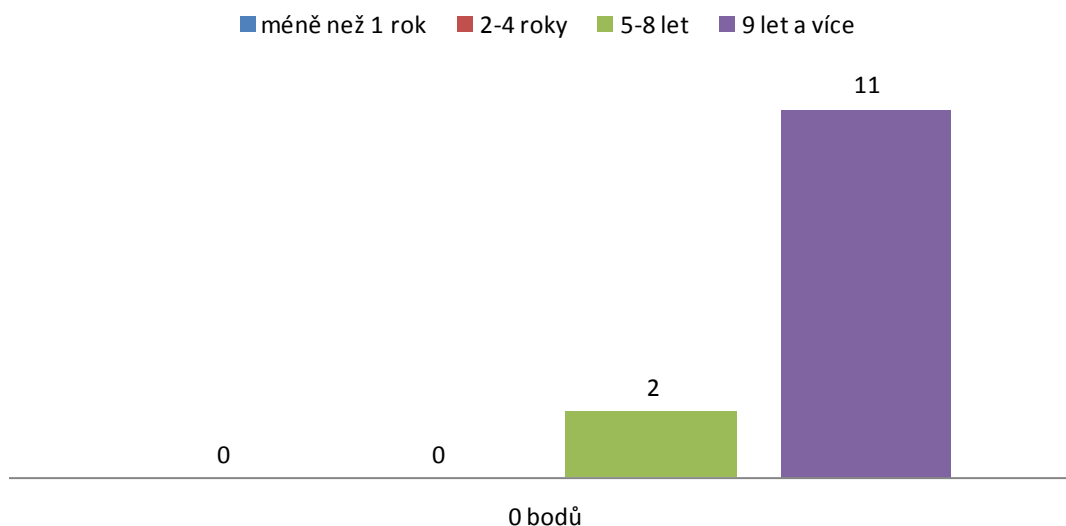
Na základě získaných informací z dotazníků, na těchto třech odděleních finančního ředitelství pracují zaměstnanci většinou více než pět let, dokonce podstatná část z celkových 31 dotazovaných (konkrétně 64%) devět a více let. Zaměstnanci s takto dlouho trvajícím zaměstnáním jsou skoro rovnoměrně zastoupeni jak ve skupině co mobbing neregistruje, tak ve skupině co projevy mobbingu pociťuje. Pouhých 10% z 31 dotazovaných, konkrétně tři lidi, pracují ve společnosti méně než jeden rok a do čtyř let. Ovšem tyto tři lidé, na pracovišti pociťují náznaky šikany (patří do skupiny 1-5 bodů). Dalo by se tedy říci, že doba trvání zaměstnání má značný vliv při odlišném vnímání mobbingu. Problematika zachycena na obr. - 4.9, 4.10, 4.11.

### Jednotlivé skupiny podle doby trvání zaměstnání

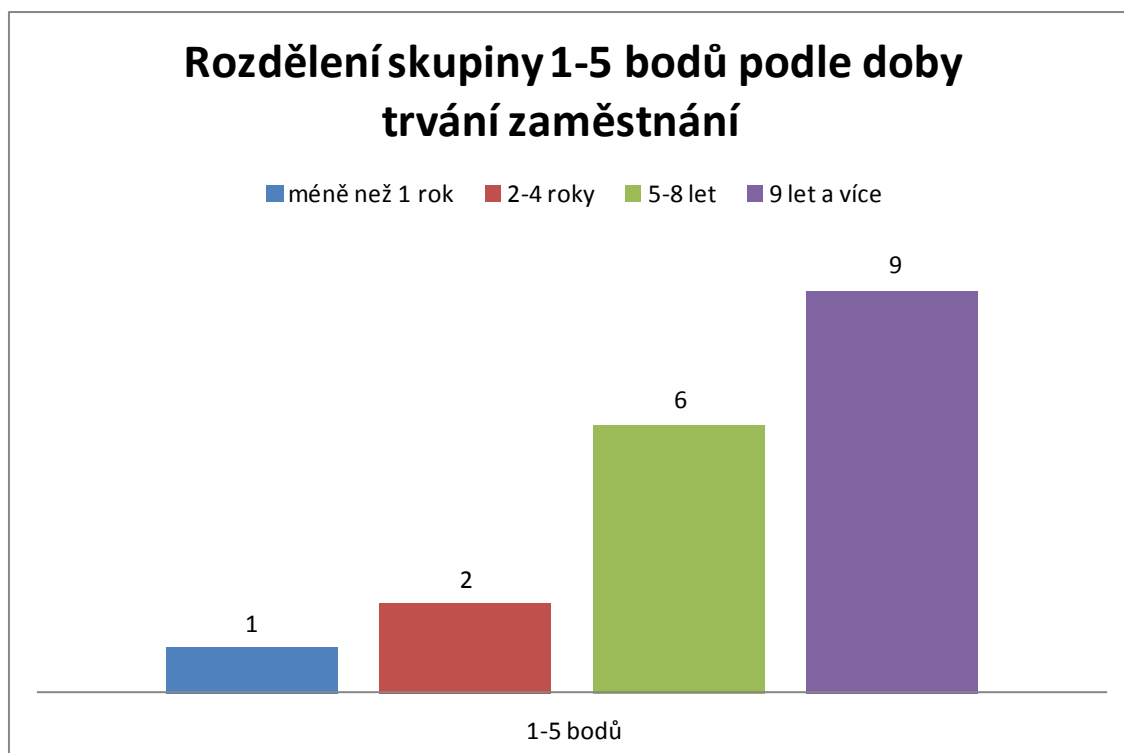


Obr. 4.9. - Jednotlivé skupiny podle doby trvání zaměstnání

### Rozdělení skupiny 0 bodů podle doby trvání zaměstnání



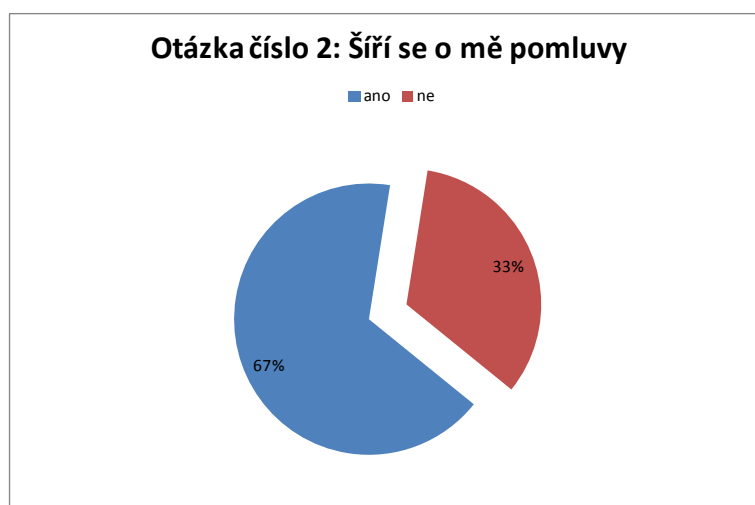
Obr. 4.10. - Rozdělení skupiny 0 bodů podle doby trvání zaměstnání



*Obr. 4.11. - Rozdělení skupiny 1-5 bodů podle doby trvání zaměstnání*

#### 4.4.5. Vyhodnocení otázky číslo 2

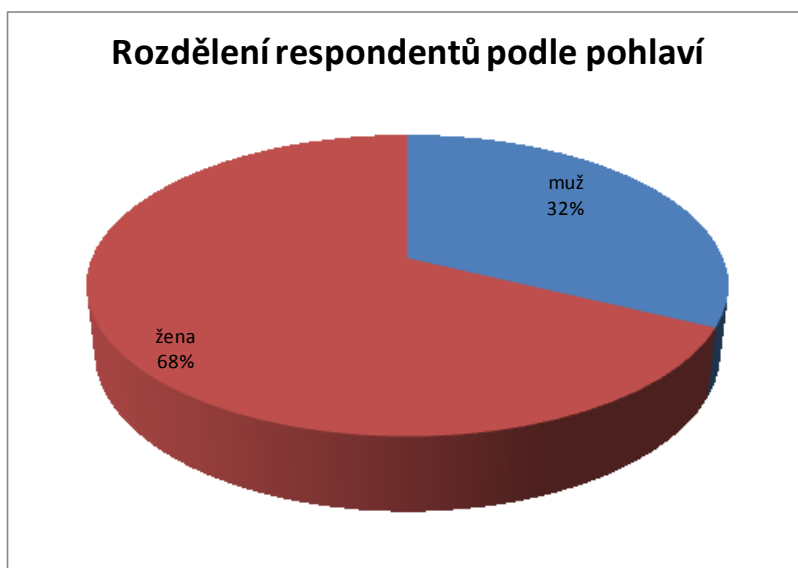
Na otázku číslo 2: „Šíří se o mně pomluvy“. Odpovědělo z 18 respondentů, kteří pociťují znaky mobbingu na pracovišti (skupina 1-5 bodů) 12 kladně, tedy ANO. To je 67%. Pomluvy, konkrétně šíření pomluv, jsou tedy hlavním zdrojem domněnky o výskytu mobbingu na pracovišti v očích respondentů. Zároveň by se mohlo jednat o potenciální hrozbu, která by vedla k přímým mobbingovým útokům a souvisejícím následkům.



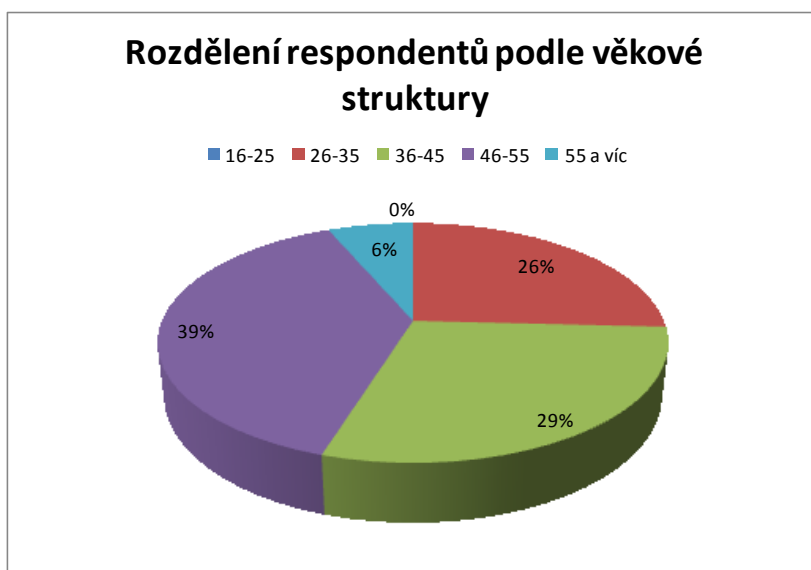
*Obr. 4.12. - Otázka číslo 2: Šíří se o mě pomluvy*

#### 4.5. Identifikační otázky

Po sledu testových uzavřených otázek na téma mobbing, odpovídali v závěru dotazníku respondenti na čtyři identifikační otázky, kde volil právě jednu z nabízených možností. Otázky byly zaměřeny na pohlaví zaměstnance, jeho věk, formu pracovního poměru a dobu trvání zaměstnání na finančním ředitelství. Přehled příslušných výstupů odpovědí je zachycen na obr. 4.13, 4.14, 4.15. a 4.16.



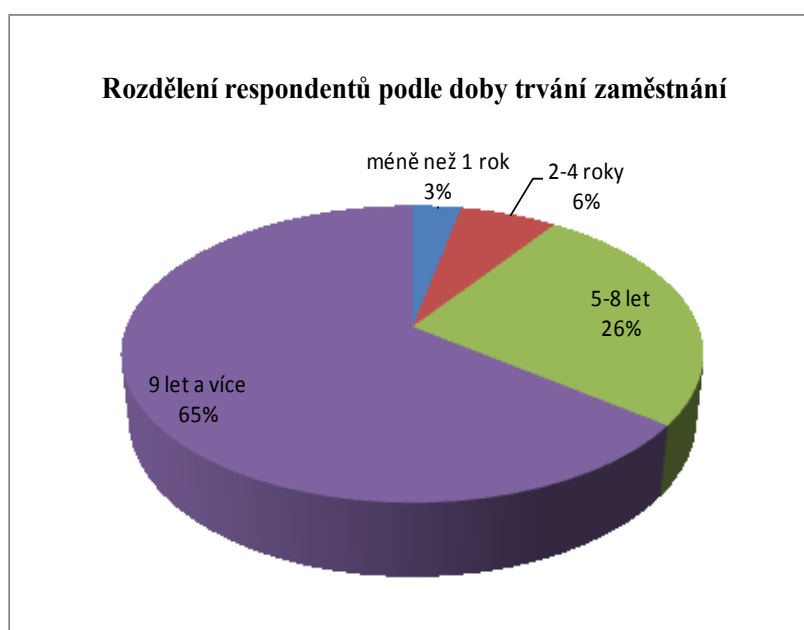
*Obr. 4.13 - Rozdělení respondentů podle pohlaví*



*Obr. 4.14. - Rozdělení respondentů podle věkové struktury*



*Obr. 4.15. - Rozdělení respondentů podle pracovního poměru*



*Obr. 4.16. - Rozdělení respondentů podle doby trvání zaměstnání*

## 5. Návrhy, doporučení

Z předchozí kapitoly 4., která analyzovala na základě vyplněných dotazníků aktuální stav mobbingu na pracovišti daných třech odděleních finančního ředitelství, jsem zjistil že, 58% dotazovaných pocítuje na pracovišti náznaky a projevy mobbingu neboli šikany. Tito dotazovaní spadají pod skupinu, která v testu získala 1-5 bodů. Naopak 42% vůbec žádné impulsy mobbingu neregistruje, na otázky z dotazníku neodpověděla ani jednou ANO, tudíž se podle vyhodnocující tabulky nachází ve skupině s názvem 0 bodů. Nikdo z dotazovaných respondentů nezískal z mobbingového testu (dotazníku) více jak 5 bodů, takže ostatní tři skupiny (viz podkapitola 4.3) odpovídající už přímému mobbingu či šikaně v pravém slova smyslu, kdy se jedná o plánované a organizované útoky na konkrétní osobu, kde jsou jasně určeny role mobbéra a oběti (charakteristika mobbingu viz podkapitola 2.14.), zůstaly nezastoupeny. Toto zjištění, je pro finanční ředitelství a konkrétně pro tři zkoumaná oddělení velmi pozitivní. Tedy dalo by se říci, že plánovaná šikana (mobbing) se na zkoumaných odděleních nevyskytuje. Ovšem nesmí se opomenout fakt, že 58% z dotazovaných, tedy větší část respondentů, jakési náznaky, impulsy a projevy mobbingu na pracovišti registruje. Hlavně jde o impulsy v podobě pomluv na pracovišti a jejich následné šíření (viz podkapitola 4.4.5.). Jak sám profil skupiny s 1-5 body (viz podkapitola 4.3) tvrdí, pár kladných odpovědí na otázky v samotném mobbingovém testu neznamena, že se jedná o mobbing. Ale tento fakt, by se určitě neměl odsouvat do ústraní a měla by mu být přikládána značná pozornost. Další vývoj a aktuální situace na pracovišti by se měla podrobně sledovat, ať se tyto náznaky a impulsy nevyústí v samostatný mobbing.

Všeobecně je etika nauka o chování, respektive je brána jako soubor principů, imperativů a zásad, které jedinci napomáhají k rozpoznávání dobrého a zlého. Podnikatelská etika je pak konkrétní souhrn norem a pravidel, podle kterých by se měl jedinec svou podnikatelskou činností přizpůsobovat. Složitější je ovšem rozhodnout, jak se zachovat a potírat chování neetické. Pro poskytnutí pomocné ruky danému oddělení nebo už konkrétně zaměstnanci, se kterým se jedná neeticky nebo sám takovéto chování propaguje, je velmi důležité určit, v jakém stavu se nachází proces daného neetického chování či jednání. Nejlepší variantou je reakce na takto vzniklou situaci co možná nejdříve, ještě předtím než problém začne být natolik závažný, že se začne spekulovat o rozvázání pracovního poměru. Existují i legislativní normy, které zaměstnavatele zavazují k plnění určitých závazků vůči zaměstnancům. Například zaměstnavatel je ze zákona o



Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci povinen učinit všechny nevyhnutelné opatření k zajištění a zlepšení ochrany zdraví a ručit za fyzické a psychické zdraví zaměstnanců. Je ovšem těžké stanovit, co a do jaké míry zaměstnavatel musí a co by z etického hlediska doopravdy měl.

Na základě získaných informací a zpracovaných výstupů z analýzy dat vyplněných dotazníků (viz kapitola 4) můžeme uvést určité návrhy a doporučení pro zaměstnavatele či vedoucího daných oddělení nebo samostatné zaměstnance, jež jsou:

- jelikož se jedná o pouhé náznaky a impulsy mobbingu největší důraz by měl být kladen na prevenci. Bylo by vhodné informovat zaměstnance, že projevy neetického jednání či chování, ať už se v případě finančního ředitelství neboli tří zkoumaných oddělení, se na pracovišti vyskytují. Patříčné by také byli schůzky a konverzace jednotlivých zaměstnanců či celých oddělení s proškolenými profesionály. Je možné vytvořit zvláštní post, který by byl zaměstnanci přidělen vedle své pracovní pozice. Zaměstnanec na takovémto postu by měl za úkol co nejvíce potírat mobbing, i když se jedná i o pouhé příznaky či impulsy. Vyslýchá by připomínky zaměstnanců, naučil by zaměstnance rozpoznávat konflikty a seznámil by je s hrozbami a důsledky mobbingu. Situace a konkrétní konflikty, vzniklé díky neetickému chování zaměstnanců vznikají pouze tehdy, když jsou zaměstnanci tolerováni či podporováni.
- nebrat první náznaky a projevy mobbingu na lehkou váhu, v případě těchto tří oddělení je nejzávažnějším problémem šíření pomluv. Toto šíření pomluv, by se mělo co nejvíce potírat nebo nejlépe podchytit úplně v raném stádiu.
- zaměstnanci by neměly ignorovat impulsy a náznaky mobbingu v podobě pomlouvání. I takto povrchní akt, jako je pomlouvání, může vést v případě ignorace k počátkům cíleného a plánovaného mobbingu. Nevěnováním pozornosti pomluvám může také dodávat další energii a sebevědomí šířiteli pomluv nebo jiné formy neetického chování.
- na druhou stranu, by mohli zaměstnanci či konkrétní zaměstnanec, o kterém se pomluvy šíří zaujmout pasivní postoj vůči šířiteli pomluv. To znamená, že pomluvy vůbec nebude brát v potaz a nenechá se jimi vůbec rozhodit,

zkrátka nebude na pomluvy adresované na jeho osobu vůbec reagovat, neukáže šířiteli svou slabinu a neposkytne mu žádnou zpětnou vazbu, tudíž šířitele od dalších podobných akcí odradí.

- v případě zkoumaných oddělení, už jen kvůli vzniklé provázanosti, spolupráci a koexistenci na stejném podlaží, vytvořit ucelenější celek. Pověřit sociálního pracovníka, aby tak učinil. Dle analýzy je hlavním problémem věková struktura zaměstnanců a doba trvání zaměstnání. Sociální pracovník by měl napomáhat k provázání jednotlivých věkových struktur, aby i mladší jedinci neměli nejmenší pocit neetického zacházení vůči nim. To stejné by měl provést s ohledem na dobu trvání zaměstnání, aby i zaměstnanci s kratší dobou pracovního poměru, neměli tendenci šířit pomluvy nebo se stávat terčem pomluv.
- co nejjasněji vymezit hranice a pravomoci spojené s pracovní pozicí bez ohledu na věk. Je důležité, respektovat a poslouchat příkazy jedince, který je na vyšším postu, i když je mladší než podřízený, a to i třeba o dvě generace a ne je brát jako formu křivdy nebo dokonce počátku šikany. Finanční ředitelství by si také mohla stanovit pravidla, nejvhodněji v písemné formě, kde by jasně byla vymezena práva a povinnosti, odpovědnost a zvyky, neboť veškeré dané normy vyjasňují vztahy a předcházejí zbytečným nedorozuměním. Do takovéhoho spisu, by se zahrnuly i antimobbingová opatření.
- nebát se ozvat. Zaměstnanec by se měl umět vzepřít iniciátorovi neetického chování, i když jde o pouhé náznaky třeba v podobě pomluv a nepravd. Může se svěřit přímo managementu dané organizace, svému nadřízenému nebo svým kolegům, kteří mu mohou být oporou.
- v případě, že by se pouhé pomluvy proměnily v organizovanou šikanu, tedy mobbing, existují i konkrétní návody s rozpracovanými kroky, jak se bránit a jak takovouto vzniklou situaci řešit. Ovšem na štěstí v případě finančního ředitelství a daných třech odděleních taková situace nenastala.

## 6. Závěr

Etika je jedna z filozofických disciplín, která se zabývá chováním člověka a morálkou. Etika zkoumá principy a zásady, které lidem napomáhají k rozlišování mezi dobrým a naopak zlým. Etika se dále podle oblastí, na které se orientuje, dělí na další disciplíny, a to například na deskriptivní etiku, normativní etiku, metaetiku a aplikovanou etiku aj. Etika stále více proniká do oblasti podnikání a stává se jeho nedílnou součástí. Právě střet etiky a podnikání reprezentuje podnikatelská etika. Podnikatelská etika je jednou z hlavních podoblastí výše zmiňované aplikované etiky. Podnikatelská etika neboli etika podnikání v sobě nese zásady a normy, které usměrňují chování ve sféře podnikání. Za pomoci externích a etických nástrojů se snaží co nejvíce přiblížit modelu etické organizace, tedy organizace, která jedná a vystupuje v souladu se zásadami podnikatelské etiky. Zabývá se individuální etikou, právy zaměstnanců, ochranou spotřebitelů, ochranou životního prostředí, etickými kodexy, zodpovědností zaměstnanců dané organizace a různými formami neetického jednání či chování. Mezi nejčastější formy neetického chování patří: mobbing, bossing, diskriminace, sexuální obtěžování a v neposlední řadě korupce.

Celá praktická část této bakalářské práce se věnuje výskytu a působení mobbingu (plánované šikany) na třech odděleních daného finančního ředitelství, a to konkrétně oddělení pro správu nepřímých daní, daní z příjmů právnických osob a daní z příjmů fyzických osob. Pro potřeby praktické části byl vyhotoven dotazník, jenž v sobě měl zakomponován mobbingový test. Dotazník byl vyhodnocený a získané výstupy graficky interpretovány. Díky dotazníku, byly identifikovány impulsy a příznaky mobbingu na pracovišti dané organizace. Tyto impulsy a příznaky, jak vyplývá z dotazníku nejčastěji v podobě šíření pomluv, nepředstavují pro organizaci závažnější nebezpečí, ovšem je nutné situaci nadále sledovat, neboť právě takovéto, na první pohled zanedbatelné projevy a náznaky, mohou být zdrojem vzniku plánované šikany. Odpovědi respondentů na otázky orientované na mobbing byly vyhodnocovány pomocí čtyř identifikačních otázek. Z použitých grafů lze vyčíst, že hlavní příčinou výskytu projevů a impulsů mobbingu (jimiž jsou na pracovišti zkoumaných oddělení nejčastěji pomluvy a jejich následné šíření), za předpokladu že se nejedná o nějakou osobní příčinu zaměstnanců či příčinu, kterou dotazník nezachytil, je věkový rozdíl mezi jednotlivými zaměstnanci a také krátká doba trvání zaměstnání některých zaměstnanců, oproti kolegům s dlouholetou působností v prozkoumávané organizaci.

Nezbytnou součástí praktické části této bakalářské práce jsou vyhotovené návrhy a doporučení, jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance daných oddělení. Tyto návrhy by měly pomoci zaměstnancům eliminovat projevy mobbingu a pomluvy a zabránit tomu, aby tyto projevy nepřerostly v plánovanou šikanu. Tyto návrhy jsou většinou prevencí, nežli konkrétní terapií. Zaměstnanci by měli být informováni o výskytu neetického chování na pracovišti, měli by se sami snažit co nejvíce potírat toto neetické chování, měli by zachytávat prvotní náznaky a podchytit vše v raném stádiu, neměli by projevy mobbingu odsouvat do ústraní nebo je úplně ignorovat, měli by se pokusit zaujmout pasivní postoj vůči šířiteli pomluv a nepravd, měl by být vytvořen speciální post pracovníka, který by měl na starost potírání mobbingových náznaků, za pomoci sociálního pracovníka by se měli snažit o hlubší provázání jednotlivých věkových struktur. Dále by se měl zaměstnanec vzepřít proti iniciátorovi neetického chování a informovat okolí a v neposlední řadě by měly být co nejjasněji vymezeny hranice a pravomoci daných pracovních míst bez ohledu na věk a dobu trvání zaměstnání.

Závěrem je vhodné dodat, že na daných třech odděleních finančního ředitelství pracují vstřícní a pohodoví lidé a většinou zde panuje příjemná pracovní atmosféra. Vždy je ovšem co zlepšovat a jak ukázal průzkum této práce, jakési impulsy a náznaky mobbingu (například v podobě pomluv), se v podvědomí zaměstnanců vyskytují. Pevně věřím, že tato analýza zaměřená na mobbing na pracovišti a následně stanovená doporučení nedovolí, aby na tomto pracovišti organizovaná šikana vznikla. Naopak doufám, že budou prospěšná k eliminaci pomluv a projevů neetického chování a napomohou ke vzniku etické organizace, která jak na venek, tak i v interních záležitostech a vztazích jedná v souladu s podnikatelskou etikou.

## Literatura

- 1.) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2.) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586s. ISBN 80-7261-064-3.
- 3.) BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB-TU, 2001. 234s. ISBN 80-248-0008-X.
- 4.) BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Book, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 5.) ČANÍK, Petr a Petra ČANÍKOVÁ. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Vypracovaná studie. Praha: Transparency International, 2006. 109s.
- 6.) ČANÍK, Petr; ŘEZBOVÁ, Libuše; ZAVŘEL, Van Tomáš. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 123 s. ISBN 80-245-1143-6.
- 7.) DUŠKOVÁ, Anna. *Písemné a ústní dotazování*. Ostrava, 2011. 80s. Přednášky do předmětu Metody a techniky průzkumu. VŠB-TU Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.
- 8.) DYTRT, Zdeněk et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- 9.) KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

- 10.) LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 11.) MATOCHOVÁ, Martina. *Mobbing a bossing – psychoteror mezi sociálními pracovníky na městských úřadech*. Zlín, 2010. 109s. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta humanitních studií, katedra pedagogických studií.
- 12.) SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu*. Praha: Grada Publishing, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- 13.) ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-07.
- 14.) ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- 15.) VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

#### **Webové zdroje:**

- 1.) Etický kodex [online]. 2012. [cit. 10. 3. 2012]. *Dostupné na WWW:* <http://www.etickykodex.sk/etickykodex.html>
- 2.) Náležitosti etického kodexu [online]. 2012. [cit. 16. 3. 2012]. *Dostupné na WWW:* <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>
- 3.) Druhy neetického chování [online]. 2012. [cit. 21. 3. 2012]. *Dostupné na WWW:* <http://www.pulece.cz/neeticke-jednani-zamestnancu>

- 4.) Definice diskriminace [online]. 2012 [cit. 28. 3. 2012]. *Dostupné na WWW:*  
[http://ops.cz/index.php?akce=obcpor&kod=3&ids=27&sub=42&table=obcanporadna&fce=prihla&fce3=ident\\_edit](http://ops.cz/index.php?akce=obcpor&kod=3&ids=27&sub=42&table=obcanporadna&fce=prihla&fce3=ident_edit)
- 5.) Mobbingový test [online]. 2012. [cit. 3. 4. 2012]. *Dostupné na WWW:*  
[http://www.revic.cz/\\_files/absolventi/testy/test-mobbing.pdf](http://www.revic.cz/_files/absolventi/testy/test-mobbing.pdf)
- 6.) Obchodní zákoník [online]. 2012. [cit. 3. 4. 2012]. *Dostupné na WWW:*  
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

## Seznam zkratk

Aj. - a jiné

Apod. - a podobně

Atd. - a tak dále

Např. - například

Obr. - obrázek

Str. - stránka



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Dotazník

## **DOTAZNÍK**

Milý zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je orientovaný na neetické jednání a chování mezi zaměstnanci na pracovišti. Slouží pouze jako podklad pro vyhotovení mé bakalářské práce na toto téma. Dotazník je anonymní, získaná data budou dále v mé bakalářské práci prezentována, jako celkový souhrn ze všech dotazníků.

Předem Vám děkuji za spolupráci a Vaši kloudnost a čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Z daných možností ANO/NE vyberte jen tu, která koresponduje s Vaším názorem. Označit můžete pouze jednu možnost. Prosím na otázky je nutné odpovídat po pravdě a odpovědět na každou z nich. Pokračujte na následující straně.

David Kovář

	ANO	NE
1) Když vstoupím do místnosti, rozhovor kolegů náhle skončí.		
2) Šíří se o mně pomluvy.		
3) Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována víc než normálně nebo u jiných kolegů.		
4) Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustále kritiky.		
5) Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno.		
6) Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod.		
7) Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.		
8) Okřikují mě nebo mi neustále nadávají.		
9) Chovají se ke mně, jako kdybych byl/a vzduch.		
10) Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy.		
11) Obtěžují mě sexuálními náarázkami nebo činy.		
12) Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta.		
13) Mam hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.		
14) Jsem terčem kanadských žertů.		
15) Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím.		
16) Nejsem zván na neformální podnikové akce anebo jen tak naoko, je zřejmé, že nejsem vítán/a.		
17) Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám rychle umlčen/a.		

18) Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě všechno svede.		
19) Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dal.		
20) Bývám terčem fyzické agrese.		
21) Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocný/a.		
22) Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje, i mimo pracovní dobu.		
23) Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře.		
24) Odtahují se ode mě i lidé, kteří se semnou předtím bavili.		
25) Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení.		
26) Během mé dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny.		
27) Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených.		
28) Je mi odepřeno podnikové vzdělávání.		
29) Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují.		
30) Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličuji.		
31) Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňovaná.		
32) Do pomluv a intrik jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci.		

33. Jste?

- a) Muž
- b) Žena

34. Jaký je Váš věk?

- a) 16 - 25
- b) 26 - 35
- c) 36 - 45

- d) 46 - 55
- e) 56 a víc

35. V dané firmě pracujete jako?

- a) Brigádník/Brigádnice
- b) Zaměstnanec na poloviční úvazek
- c) Zaměstnanec na plný úvazek

36. V dané firmě pracujete:

- a) méně než 1 rok
- b) 2 – 4 roky
- c) 5 – 8 roků
- d) 9 a více let

Vážení respondenti, mockrát děkuji za kladnou spolupráci a vyplnění tohoto dotazníku.